



قيادات شبابية من أجل السلام
Youth Leadership for Peace (YLP)

الجمعية الكويتية
لحقوق الإنسان



دليل —————

معارف القيادة وبناء السلام

دليل —

مهارات القيادة وبناء السلام

الطبعة الثانية | 2017

إعداد
أحمد الحميدي
محمد خالد محمد العجمي
نشوى محمد

تدقيق لغوي
عمر عبدالرحمن حاج حسين

تصميم وإخراج
دمزة الحمادي
علي المثالى

الدشيف العام
أ. خالد الحميدي العجمي
أ. حسين علي ساير العتيبي

فريق المشروع
المهامي. محمد ذمار العتيبي
أحمد الحميدي
سهيل أحمد الجنيد
صالح حسن الحسن



الجمعية الكويتية لحقوق الإنسان © 2015 - 2017
جميع الحقوق محفوظة. يمكن استنساخ هذا المنشور بأي وسيلة مجاناً لغرض المناصرة، والحملات والتوعية، وليس
لأغراض تجارية. هذه الوثيقة متاحة برخصة المشاع الإبداعي، نسب المصنف الترخيص بامتياز، الصدارة 0.3



المحتويات



تقديم:

الإنسان ومشاركة المرأة في صناعة السلام ومهارات القيادة ومهارات تصميم وتطوير مشروعات بناء السلام المجتمعي وأيضاً يتعمق الدليل في مهارات كيفية تصميم وبناء حملات المدافعة (حملات الدعوة وكسب التأييد) التي تستهدف مشاركة الشباب في صناعة السياسات والقرارات العامة لتكوين مبنية حول قيم السلام والتعايش السلمي.

أهداف الدليل:

يهدف هذا الدليل إلى مساعدة القيادة الشباب على تطوير مهاراتهم ومعارفهم في كيفية تصميم وتنفيذ وإدارة مبادرات طوعية في مجالات بناء السلام المجتمعي والتعايش السلمي. وللدليل عدة أهداف محددة تلخص فيما يلي:

1. بناء المعارف حول مفاهيم بناء السلام والتمييز بينها وبين المفاهيم المتشابكة معها مثل حفظ السلام وغيرها.
2. تنمية قدرات القيادة الشباب في كيفية تصميم وتطوير مقترنات المشروعات المعنية ببناء السلام المجتمعي والتعايش السلمي.
3. زيادة معارف الشباب بأسس وقواعد

تم إعداد "دليل مهارات القيادة وبناء السلام" بواسطة مجموعة من الخبراء المعنيين بقضايا التعايش السلمي وبناء السلام المجتمعي والمهمومين بمستقبل على بالأمل والتنمية لكل الشعوب العربية، وهو ما تعكسه رؤية ورسالة الجمعية الكويتية لحقوق الإنسان التي تنطلق من قيمها وأصولها ومبادئها لتدخل عالية برسالتها لتكون نبراساً للحق والتعايش والتنمية في الوطن العربي من حيث إلى خليجه وتتلاحم مع المبادئ الإنسانية الراقية التي عبرت عنها منظمة الأمم المتحدة باختيارها أمير الكويت - حفظه الله - كشخصية العام الإنسانية. هذه الألقاب وهذه الرؤية تعبر بكل وضوح أن الكويت ينطلق من أرضيته الخليجية ليعبّر دوراً محورياً في بناء السلام وإعطاء نموذج حقيقي للتعايش بين الشعوب على اختلاف انتماطها السياسية والعقائدية.

يقدم هذا الدليل التدريسي المعارف والمهارات الأساسية التي يحتاجها القيادة الشباب المهتمون والمعنيون بقضايا التعايش السلمي وبناء السلام المجتمعي ليكون لهم بمثابة مرجع لا غنى عنه ويكون الأول من نوعه في منطقة الخليج العربي المعنى بقضايا السلام والتعايش السلمي. يغطي الدليل التدريسي موضوعات جوهرية متعلقة بمهارات بناء السلام وحقوق

- أن يقدم هذا الدليل خطوات مبسطة في صورة منهجية متسلسلة بصورة منطقية الترابط والبناء تساعد على قيادة المبادرات المجتمعية لبناء السلام والتعايش السلمي.

- توجيه الانتباه إلى بعض المفاهيم الأساسية المتعلقة ببناء السلام مثل الحكم الرشيد والسلام والتعايش.

- أن يكون الدليل مناسب لتطوير مهارات المجموعات الشبابية في تصميم مقترنات المشروعات وحملات المدافعة وبرامج التدريب بصفة عامة سواء كان ذلك للقائد الشاب أو للمنظمة التي ينتمي إليها.

الحكم الرشيد وإدماج المرأة في الحياة العامة وفي مشروعات ومبادرات بناء السلام.

4. تحسين قدرات الشباب في الإنخراط الإيجابي في صياغة السياسات والقرارات العامة المعنية ببناء السلام والتعايش السلمي.

5. تنمية القدرات القيادية الشابة في كيفية بناء برامج التدريب وتقديم التدريب لأقرانهم من الشباب والأجيال الأصغر سنا.

ما تم مراعاته في وضع هذا الدليل:



قيادات شبابية من أجل السلام

Youth Leadership for Peace (YLP)

عن المشروع

الحملات التوعوية.

وفي نهاية المشروع سيتم عقد مؤتمر صحفي لاختتام المشروع وتكريم المشاركين.

أهداف المشروع:

- رفع وعي الشباب الكويتي في بناء ثقافة السلام، وزيادة إشراك المجتمع في التصدي لثقافة العنف.
- زيادة وعي الشباب الكويتي بالحقوق والمسؤوليات المدنية التي كفلها القانون.
- زيادة المشاركة المدنية للشباب.
- بناء القدرات والمهارات للقيادات الشبابية الكويتية في القيادة وإدارة وصناعة السلام.
- إعداد قيادات شبابية قادرة على قيادة جلسات تدريبية لتدريب الأقران الآخرين على القيادة في صنع السلام.

الفئات المستهدفة:

القيادات الشبابية في الكويت من 18-35 سنة.

الملخص:

تلخص فكرة المشروع في بناء القدرات والمهارات للقيادات الشبابية في دولة الكويت على القيادة وصناعة السلام والتعايش والقبول بالأخر في المجتمع.

حيث ستقوم الجمعية الكويتية لحقوق الإنسان وبالتعاون مع المكتب الإقليمي لتنسيق المساعدات في الكويت، التابع لمكتب شؤون الشرق الدنلي في وزارة الخارجية الأمريكية، من خلال برنامج المنح المحلية لمبادرة الشراكة الأمريكية الشرق الأوسطية (MEPI) بإعداد دليل تدريبي حول مهارات القيادة وبناء السلام وطباعته وكذلك تدميله على تطبيق للهواة الذكية، وتدريب 20 من القيادات الشبابية من خلال برنامج «تدريب مدربين» TOT، لمدة 10 أيام حول الدليل التدريبي.

وبعد ذلك سوف يقوم كل 2 من ذويي برنامج تدريب المدربين TOT بتدريب عدد 10 شباب آخرين، بحيث نصل لتدريب 100 مشارك ومشاركة، بالإضافة إلى ذلك سوف يتم تنظيم عدد 2 حملة توعية خاصة بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية من خلال ذويي برنامج تدريب المدربين وسوف يتم توظيف وسائل التواصل الاجتماعي (الفيس بوك، التويتر، الانستقرام..الخ) للتوعية بهذه

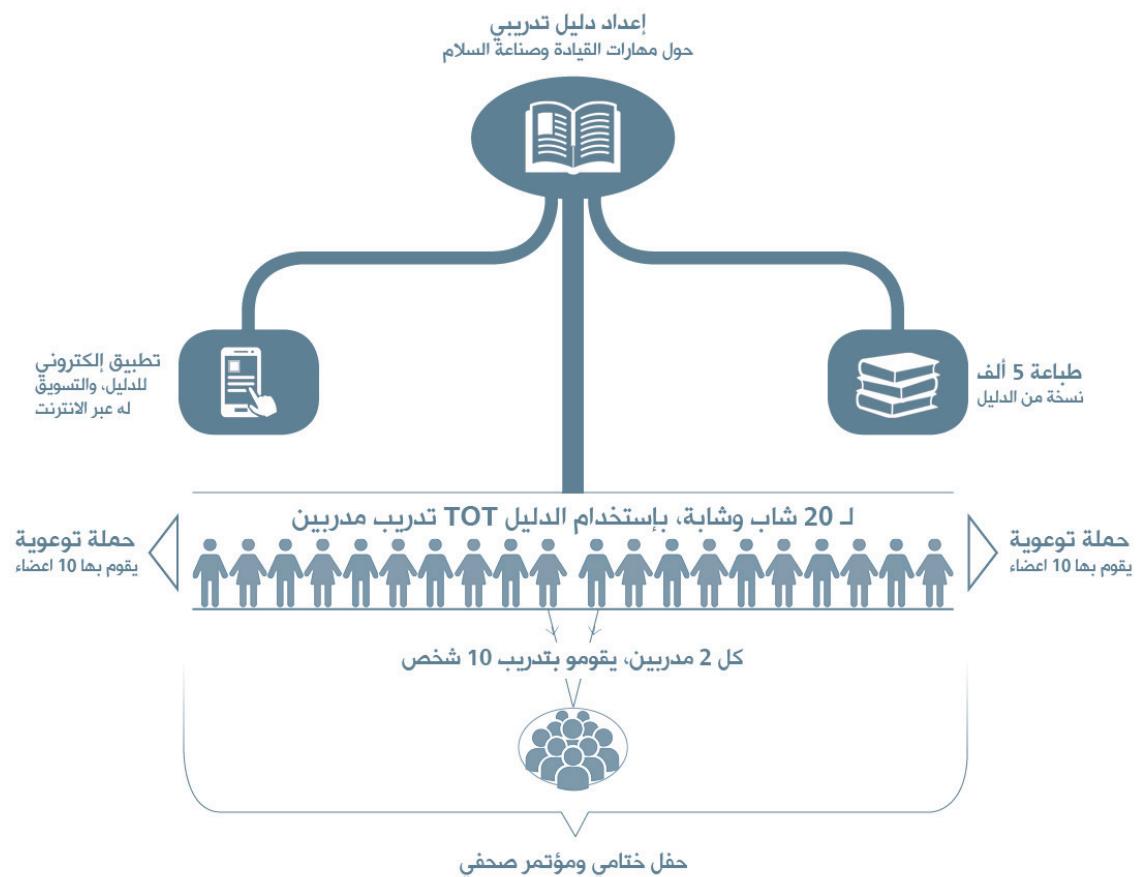
الفترة الزمنية:

12 شهر، تبدأ من 1 يونيو 2015 حتى 30 مايو 2016.

النطاق الجغرافي:

دولة الكويت | 6 محافظات (العاصمة - دولي - الفروانية - الجهراء - مبارك الكبير - الأحمدية)

أنشطة المشروع:





المكون الأول

عملية بناء السلام



الجزء الأول

مفاهيم السلام وثقافة السلام



السلام:

السلام في اللغة العربية من مصدر (سلم) ويستعمل أسماء بمعنى الأمان والغافية، التسليم والسلامة والصلح.^(١) وهي تعني السلام، والسلام والسلامة، والتسليم والاستسلام والصلح والبراءة من العيوب والسلامة من كل عيب والعديد من المعاني الإيجابية الأخرى.

يمكنا القول أن السلام أو السلام هو حالة من التوافق تتحقق بين طرفين إذا توافر التفاهم وعدم وجود العداوة. والسلام حالة من الوئام والأمن والاستقرار تسود الأسرة والمجتمع والعالم وتتيح النمو والتطور للجميع.

والسلام في الاصطلاح هو كل ما يحقق

الأمن والأمان. وتشير الأديبيات إلى المعنى الاصطلاحي للسلام، بأكثر من تعريف. فقد اتسع مفهوم السلام من السلام السلبي (أي غياب الحرب والنزاعات والصراعات) ليشمل السلام الإيجابي (أي غياب الاستغلال، وإيجاد العدل الاجتماعي) وهناك علاقة ارتباطية بين السلام السلبي والسلام الإيجابي.

صنع السلام هو مساعدة أطراف النزاع للوصول إلى اتفاق تفاوضي.
Peace Making

1

هناك ثلاثة مفاهيم تستخدم في مجال مفهوم السلام وهي:

حفظ السلام وهو منع أطراف النزاع من الاقتتال فيما بينها.
Peace Keeping

2

بناء السلام سلام، وهذا يشمل عدة طرائق مثل التربية في مجال حقوق الإنسان، والتنمية الاقتصادية، وزيادة المساعدات والتكافل الاجتماعي، واستعادة الانسجام والتآلف بين فئات المجتمع الواحد.

3

المرحلة الرابعة:

ساد فيها مفهوم نسووي للسلام (العنف ضد المرأة)، لا يفرق بين وجود الدرب أو عدمها عندما يمارس العنف ضد المرأة.

المرحلة الخامسة:

تم التركيز في هذه المرحلة على فكرة السلام مع البيئة، وذلك أن الممارسات الرأسمالية قد اعتدت اعتداءً وخشياً على البيئة الإنسانية.

المرحلة السادسة:

مرحلة التركيز على السلام الداخلي للإنسان، لارتباطه ضرورة بالسلام على المستوى الكلي.⁽³⁾

ونضيف على هذه التقسيم المرحلة السابعة: وهي المرحلة التي تم فيها التركيز على حقوق الإنسان، والانتهاكات والعنف الموجه ضد الأطفال والمعاقين وغيرهم من الفئات الضعيفة.

نستنتج مما سبق أن مفهوم السلام قد تدرج ليشمل عدة أبعاد داخل الشخص نفسه وفيما بين الأشخاص وبين الجماعات. كما انتقل المفهوم من السلبية إلى الإيجابية، ومن السلام المحلي إلى السلام العالمي، كما تدرج ليشمل السلام مع البيئة وحقوق الإنسان والتنمية إجمالاً.

جاء الربط بين كلمة الثقافة والسلام لتكون مصطلحاً ديدنا في أدبيات بناء

والسلام ضمن هذا المفهوم يتطلب توافقاً بين الفرد ومجتمعه، وبين الرجل والمرأة، وبين البيئة والإنسان بوصفه نوعاً بيولوجياً.⁽²⁾

وفي المجال البحثي الأكاديمي هناك اجماع على ست مراحل مرت بها الصياغات المتعددة لمفهوم السلام، وخاصة في بحوث السلام الغربية، هذه المراحل هي:

المرحلة الأولى:

السلام باعتباره ممارسة وسلوك في ظل غياب الحرب، وهذا ما ينطبق على الصراع العنيف، سواء بين الدول أم داخل الدول ذاتها في صورة الحروب الأهلية. وهذه الفكرة عن السلام شائعة لدى الناس العادية ولدى السياسيين في الوقت نفسه.

المرحلة الثانية:

ركزت على السلام باعتباره توازناً للقوى في إطار النظام الدولي، وأحياناً يسمى هذا التوازن بتوازن الربع عندما يكون مبنياً على توازن قوى عسكرية ذات قدرات تدميرية بين معكسرين أو أكثر.

المرحلة الثالثة:

تم التأكيد خلالها على كل من السلام السلفي (أي الحيلولة دون نشوب الحرب) والسلام الإيجابي (منع العنف البنيوي داخل المجتمع).

[2] قاسم الصراف، اتجاهات المعلمين والمتعلمين نحو مفهوم السلام، في كتاب من ثقافة الحرب إلى ثقافة السلام، الجمعية الكويتية لتقديم الطفولة العربية، الكتاب السنوي الحادي عشر، 1995 – 1996، الكويت، ص 134

[3] السيد ياسين ”نحو رؤية عربية لثقافة السلام“ 2007، نقل عن فرج فريحة وآخرون، عمان... و التربية السلام، وزارة التربية والتعليم، مسقط، 2008، ص 7.

- الاحترام الكامل لمبادئ السيادة والسلامة الإقليمية والاستقلال السياسي للدول وعدم التدخل في المسائل التي تعد أساساً ضمن الاختصاص المطلي لأية دولة، وفقاً لمبادئ الأمم المتحدة والقانون الدولي.
- الاحترام الكامل لجميع حقوق الإنسان والدريات الأساسية وتعزيزها.
- الالتزام بتسوية النزاعات بالوسائل السلمية.
- بذل الجهد للوفاء بالاحتياجات الإنمائية والبيئية للأجيال الحاضرة والمقبلة.
- احترام وتعزيز الحق في التنمية.
- احترام وتعزيز المساواة في الحقوق والفرص بين المرأة والرجل.
- الاعتراف بحق كل فرد في حرية التعبير والرأي والوصول على المعلومات.
- التمسك بمبادئ الحرية والعدل والديمقراطية والتسامح والتضامن والتعاون والتعديدية والتنوع الثقافي وال الحوار والتفاهم على مستويات المجتمع كافة وفيما بين الأمم، ودعمها بيئية وطنية ودولية تمكينية تفضي إلى السلام.⁽⁴⁾



[4] الجمعية العامة للأمم المتحدة، إعلان وبرنامج عمل يشأن ثقافة السلام، قرار اتخذته الجمعية العامة في الدورة الثالثة والخمسين، أكتوبر 1999.

السلام في اجتماع اليونسكو بساحل العاج في عام 1989، ثم تطور ليصبح برنامجاً متكاملاً في عام 1992 ومن ثم تم تضمينه في استراتيجية اليونسكو للسنوات 1996-2001 ليشمل برامج تعاونية بين الدول في التعليم والثقافة حيث هدف البرنامج إلى نبذ العنف ونشر مفاهيم التعايش السلمي واحترام حقوق الآخرين ودرياتهم وتراثهم ومفاهيمهم تحت شعار (التعليم من أجل السلام).

والمطلب من برنامج السلام أن يعيش العالم بمختلف ثقافاته في جو من التسامح والوحدة، وبالرغم من شعارات العولمة والوحدة الدولية إلا أن هذه الوحدة تتحكم فيها محددات مثل الأسرة، والمجتمع والمجموعات الإثنية والوطنية وغيرها. وللأديان مساهمة كبيرة في تطوير مفهوم السلام والمحبة والصبر والتسامح وغيرها.

وعرّفت الأمم المتحدة ثقافة السلام بأنها مجموعة القيم والمواصفات التقاليد وأنماط السلوك وأساليب الحياة، التي تستند إلى ما يلي:

- احترام الحياة وإنهاء العنف وترويج ممارسة اللعنف من خلال التعليم والحوار والتعاون.

ثقافة السلام والأمم المتحدة



وفي 6 أكتوبر 1999 أصدرت الجمعية العامة إعلان ثقافة السلام، الذي اعتبر مرشداً عاماً للحكومات والمنظمات الدولية والمجتمع الدولي لدعم وتعزيز ثقافة السلام. فقد اتسعت الدعوة لتعزيز ثقافة السلام لتشمل كل دول العالم، بما في ذلك الحكومات ومؤسسات المجتمع المدني، وكافة المنظمات والهيئات ذات العلاقة على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية.

وإدراكاً من الأمم المتحدة بأن إنقاذ الأجيال المقبلة من ويلات الحرب يحتاج إلى التحول نحو ثقافة السلام واللاعنف، التي تتشكل من قيم واتجاهات وتصرفات تعبر عن التفاعل والتكافل الاجتماعي وتسويهما على أساس من مبادئ الحرية والعدالة والديمقراطية وجميع حقوق الإنسان والتسامح والتضامن، ونبذ العنف، وتسعى إلى منع نشوء المنازعات عن طريق معالجة أسبابها الجذرية، وحل المشاكل بالحوار

ارتبط مفهوم ثقافة السلام بأدبيات الأمم المتحدة منذ تأسيسها في عام 1945. فقد ورد في ديباجة ميثاق الأمم المتحدة "نحن شعوب الأمم المتحدة، وقد آتينا على أنفسنا أن ننقذ الأجيال المقبلة من ويلات الحرب ونؤكد إيماناً بالحقوق الأساسية للإنسان وبكرامة الفرد وبما للرجال والنساء والأمم كبيرة وصغيرة من حقوق متساوية. اعتزمنا أن نأخذ أنفسنا بالتسامح، وأن نعيش معاً في سلام وحسن جوار وأن ننظم قواناً كي نحتفظ بالسلام والأمن الدولي. قد قررنا أن نوحد جهودنا لتحقيق هذه الأغراض".

ولعبت منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) دوراً مهماً في تبني موضوعات السلام وثقافة السلام في مؤتمراتها العامة وفي برامجها وأنشطتها الدورية، وذلك انطلاقاً من ديباجة ميثاق اليونسكو التي نصت على "إذا كانت الدروب تبدأ في عقول الناس ففي عقول الناس أيضاً يجب أن تبدأ عملية بناء السلام".

وفي العقد الأخير من القرن العشرين ارتفعت الأصوات التي تندى بتعزيز ودعم ثقافة السلام، وكانت الجمعية العامة للأمم المتحدة قد أصدرت في 20 نوفمبر 1997 قرارها باعتبار سنة 2000 هي "السنة الدولية لثقافة السلام"، كما تبنت في 10 نوفمبر 1998 قرارها باعتبار العقد الأول من القرن الجديد (2001 – 2010) هو "العقد الدولي لثقافة السلام واللاعنف من أجل أطفال العالم".

- بين الآراء وحل الخلافات بالوسائل السلمية.
- تعزيز المؤسسات الديمocrاطية وكفالة المشاركة الكاملة في عملية التنمية.
- القضاء على الفقر والأمية وتقليل الفوارق داخل الأمم وفيما بينها.
- العمل على تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.
- القضاء على جميع أشكال التمييز ضد المرأة من خلال تمكينها وتمثيلها على قدم المساواة في جميع مستويات صنع القرارات.
- كفالة احترام حقوق الطفل وتعزيزها وحمايتها.
- كفالة حرية تدفق المعلومات على جميع المستويات وتعزيز الوصول إليها.
- زيادة الشفافية والمساءلة.
- القضاء على جميع أشكال العنصرية والتمييز العنصري وكراهية الأجانب وما يتصل بذلك من تعصب.
- تعزيز التفاهم والتسامح والتضامن بين جميع الحضارات والشعوب والثقافات، مع الاهتمام بوجه خاص بالأقليات الدينية واللغوية.
- الإعمال الكامل لحق جميع الشعوب، بما فيها تلك التي تعيش في ظل السيطرة الاستعمارية أو غيرها من أشكال السيطرة الأجنبية أو الاحتلال الأجنبي في تقرير المصير المكرس في ميثاق الأمم المتحدة والمجلس في العهود والإعلانات والقرارات الصادرة عنها⁽⁵⁾.

والتفاوض، وتضمن لهذه الأجيال الممارسة الكاملة لجميع الحقوق، وسبل المشاركة التامة في عملية التنمية لمجتمعاتها. فقد دعت الأمم المتحدة إلى ترويج ثقافة السلام التي تقوم على أساس المبادئ المكرسة في ميثاق الأمم المتحدة وعلى أساس احترام حقوق الإنسان والديمقراطية والتسامح، وإلى ترويج التنمية والتشريف من أجل السلام، والتدفق الحر للمعلومات، ومشاركة أكبر للمرأة بوصف ذلك نهجاً أساسياً لمنع العنف والنزاعات، وإلى بذل الجهود الرامية إلى تهيئة ظروف السلام وتوطيده.

ولهذا أكد إعلان ثقافة السلام بأنه من أجل إبراز تقدم في تحقيق تنمية أو في لثقافة السلامة، فإن ذلك يتأتي من خلال القيم والمواصفات وأنماط السلوك وأساليب الحياة التي تفضي إلى تعزيز السلام بين الأفراد والجماعات والأمم، وترى الأمم المتحدة أن تحقيق التنمية الأفضل لثقافة السلام يرتبط ارتباطاً عظيماً بأربعة عشر مطلبًا وهي كالتالي:

- تشجيع تسوية الصراعات بالوسائل السلمية والاحترام المتبادل والتفاهم والتعاون على الصعيد الدولي.
- الامتثال للالتزامات الدولية المنصوص عليها في ميثاق الأمم المتحدة والقانون الدولي.
- تعزيز الديمقراطية والتنمية والاحترام لجميع حقوق الإنسان والحقوق الأساسية والتقيد بها.
- تمكين الناس على جميع المستويات من اكتساب مهارات الحوار والتفاوض وبناء توافق

[5] الجمعية العامة للأمم المتحدة، إعلان وبرنامج عمل بشأن ثقافة السلام، مرجع سبق الإشارة إليه، أكتوبر 1999، ص 3 - 4

التعايش كأداة من أدوات بناء السلام في المجتمعات المختلفة



متحابين، صادقين، يساعد أحدهم الآخر لا يحمل الكره والبغضاء تجاه الآخر، ولا حتى في الخفاء، يتشاركون مصادر الرزق، يعيشون في الأحياء والمجمعات السكنية بعضهم مع بعض، تجدهم في المناسبات الخاصة يتجمعون، يجلسون على طاولة واحدة يتبادلون أطراف الحديث ويتسامرون ويضطكون قلوبهم خالية من الكره والحدق تجاه الآخر، وكل منهم يدين بديانته ويمارس طقوسه وشعائره الدينية بكل حرية ومن دون تدخل من الآخر، وهذا ما لا نجده أبداً في أي مجتمع آخر.

ثانياً: ينقسم التعايش إلى ثلاثة تصنيفات

المستوى الأول: سياسي، إيديولوجي، يحمل معنى الدّ من الصراع، أو تحفييف الخلاف بين المعاشرين الاشتراكي والرأسمالي، أو العمل على احتوائه، أو التحكم في إدارة هذا الصراع بما يفتح

أولاً المفهوم:

في المعجم الوسيط، تعايشوا: عاشوا على الألفة والمودة، ومنه التعايش السلمي، وعائشة: عاش معه. والعيش معناه الحياة، وما تكون به الحياة من المطعم والمشرب والدخل.

تعريف:

هو اتفاق الطرفين على تنظيم وسائل العيش - أي الحياة . فيما بينهما وفق قاعدة يحدّدانها، وتمهيد السبل المؤدية إليه، إذ أن هناك فارقاً بين أن يعيش الإنسان مع نفسه، وبين أن يتعايش مع غيره، ففي الحالة الأخيرة يقرر المرء أن يدخل في عملية تبادلية مع طرف ثانٍ، أو مع أطراف أخرى، تقوم على التوافق حول مصالح، أو أهداف، أو ضرورات مشتركة.

السمة الرئيسية في تعريف كلمة «التعايش» هو علاقتها بكلمة «الآخرين» والاعتراف بأن «الآخرين» موجودون التعايش يعني التعلم للعيش المشترك، والقبول بالتنوع، بما يضمن وجود علاقة إيجابية مع الآخر. عندما تكون العلاقات إيجابية وعلى قدم المساواة معه، فإن ذلك سوف يعزز الكرامة والحرية والاستقلال، وعندما تكون العلاقات سلبية ومدمرة فإن ذلك سيقوض الكرامة الإنسانية وقيمتنا الذاتية فالتعايش السلمي هو مشاركة بني البشر أرض وأجزاء واحدة يتعاونون فيما بينهم،

والغايات، حتى لا يكون التعايش فارغاً من أي مدلول عملي، أو لا يحقق الفائدة للطرفين، بحيث يكون القصد الرئيس من التعايش، هو خدمة الأهداف الإنسانية السامية وتحقيق المصالح البشرية العليا، وفي مقدمتها استباب الأمن والسلم في الأرض، والدليلة دون قيام أسباب الحروب والنزاعات، وردع العدوان والظلم والاضطهاد الذي يلحق بالأفراد والجماعات، واستنكار كل السياسات والممارسات التي تُهضم فيها حقوق الشعوب، على أي مستوى من المستويات.

الأساس الثالث: التعاون على العمل المشترك من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها، ووفقاً لخطط التنفيذ التي يضعها الطرفان الراغبان في التعايش، المصمّمان عليه.

الأساس الرابع: صيانة هذا التعايش بسياج من الاحترام المتبادل، ومن الثقة المتبادلة أيضاً، حتى لا يندرِّف التعايش عن الرؤية المطلوب تحقيقها، لأي سبب من الأسباب، وحتى لا تُغلب مصلحة طرفٍ على مصلحة الطرف الثاني، مهما تكون الدواعي والضغط، وذلك لأنَّ الاحتكام دائماً إلى القواسم المشتركة، وإلى القدر المشترك من قيم الأديان السماوية والمثل والمبادئ التي لا خلاف عليها ولا نزاع حولها.

قنوات للاتصال، وللتعامل الذي تقتضيه ضرورات الحياة المدنية والعسكرية. وقد عُرف التعايش، أول ما عُرف، على هذا المستوى الأول.

المستوى الثاني: اقتصادي، يرمز إلى علاقات التعاون بين الحكومات والشعوب فيما له صلة بالمسائل القانونية والاقتصادية والتجارية، من قريب أو بعيد.

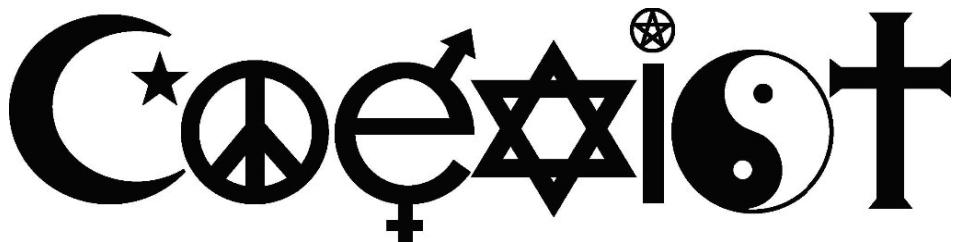
المستوى الثالث: ديني، ثقافي، حضاري، وهو الأحدث، ويشمل - تدريجاً - معنى التعايش الديني، أو التعايش الحضاري. والمراد به أن تلتقي إرادةُ أهل الأديان السماوية والحضارات المختلفة في العمل من أجل أن يسود الأمن والسلام العالم، وحتى تعيش الإنسانية في جو من الإباء والتعاون على ما فيه الخير الذي يعمّ بني البشر جميعاً، من دون استثناء.

ثالثاً التعايش بين الأديان

يستند إلى أسس أربعة، هي:

الأساس الأول: الإرادة الدرة المشتركة، بحيث تكون الرغبة في التعايش نابعةً من الذات، وليس مفروضةً تحت ضغوط، أيًّا كان مصدرها، أو مرهونةً بشروط، مهما تكون مسبياتها.

الأساس الثاني: التفاهم حول الأهداف





سادساً: مهارات دعم التعايش أ- لغة الحوار

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعالة، ولأنَّ الخلاف طبيعة بشرية فإنَّ الحوار من شأنه تقارب النقوس، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعايرها، ويطلب الحوار مهارات معينة إنَّ في الحوار فوائد عظيمة نفسية وتربيوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المجتمع بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نحو حضارياً ينشده كثير من الناس.

تعريف الحوار: هو نوع من الحديث بين شخصين أو فريقين، يتم فيه تداول الكلام بينهما بطريقة متكافئة فلا يستأثر به أحدهما دون الآخر، ويغلب عليه الهدوء والبعد عن الخصومة والتطرف، ومثال ذلك ما يكون بين صديقين في دراسة أو زميلين في عمل، أو مجموعة في نادٍ أو مجلس.

رابعاً: أهمية التعايش السلمي:

ضرورة من ضرورات الحياة على هذه الأرض.

تلبي نداء الفطرة الإنسانية السوية للعيش في أمن وسلام وطمأنينة.

خامساً: التعايش في الإسلام:

إنَّ النبي صلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ حينما استقرَّ في المدينة المنورة بعد الهجرة إليها أسسَ نظاماً عاماً أساسه التعايش السلمي، وبالمصطلح الحديث فإنه أرسى مبدأ المواطنة. ولا شك أننا اليوم في أشد الحاجة إلى هذا المفهوم.. مفهوم أن تعيش مع الآخرين، مفهوم المواطنة، مفهوم قبول الآخر. ويبيح الإسلام مؤاكلاً أهل الكتاب، والأكل من ذبائحهم، كما أباح مصاہرتهم والتزوج من نسائهم، مع ما قرره القرآن من قيام الحياة الزوجية على المودة والرحمة، وهذا في الواقع تسماح كبير من الإسلام، حيث أباح للمسلم أن تكون ربة بيته وشريكة حياته وأم أولاده كتابية غير مسلمة، وأن يكون أخوال وخلالات أولاده كتابيين من غير المسلمين، قال تعالى: ﴿وَطَعَامُ الَّذِينَ أَوْتُوا الْكِتَابَ حَلٌّ لَّهُمْ، وَالْمَحْصُنَاتُ مِنَ الْمُؤْمِنَاتِ وَالْمَحْصُنَاتُ مِنَ الَّذِينَ أَوْتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ إِذَا أُتْيَتُمُوهُنَّ أَجْوَرُهُنَّ مَحْصُنَينَ غَيْرٌ مَسَافِدِينَ وَلَا مُتَذَدِّي أَخْدَانٍ﴾ (المائدة، 5).

مستويات التعايش السلمي

مستوى ديني ثقافي وحضاري

مستوى اقتصادي

مستوى سياسي

3

2

1

يدعو إلى الانفتاح والتسامح
والعدالة والحفاظ على الخصوصية

يدعو إلى التعاون بين الحكومات
والشعوب

يدعو إلى الحد من الصراع



عن الجدل وتدري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة، ودماثة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

- عدم إصدار أحكام على المتأور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطئاً لكي لا يتداول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه.

- محاورة شخص واحد في كل مرة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيصبح الحوار مثمرًا ومدققاً لأهدافه.

بـ العمل الجماعي ما هو العمل الجماعي؟

هو عمل تقوم به مجموعة من البشر يتعدد فيه الهدف والمشروع وتقسم الأدوار كل حسب مواهبه وقدراته ليخرج عمل ناجح يناسب نجاحه إلى المجموعة بأكملها.

هدف الحوار:

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتأورين إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وغير الحوار مع الموظفين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وثبت بعض الأفكار وقد يكون لتهذيب سلوك معين.

أهمية الحوار:

يعتبر الحوار من أحسن الوسائل الموصولة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتبليّغ أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنه وسيلة علاجية تساعده في حل كثير من المشكلات.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

- تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أن من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.

- الاستعداد النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقدير الآخرين، وعدم إفحامه أو تحقيمه، والتهيئة لخدمة الهدف المنشود باتجاه الحوار الإيجابي البعيد

المجموعة بأكملها وبالتالي عليه شخصياً.

- **تقديم العون:** ليخاطر عن مساعدة أي فرد في المجموعة في إنجاح مهمته لأن نجاح الجميع سيعود عليه.

- **تحمـل المسـؤـلـيـة:** يتحمل كل فرد مسؤوليته الموكـلـ بها ولا يحاـول إفـشـالـ غيرـهـ من خـلـالـ إـحـدـاثـ خـلـلـ فيـ مـهـمـتـهـ.

- **التلقـائـيـة:** يجب أن تكون هناك تلقـائـيةـ في تقـسيـمـ الأـدـوارـ بـحيـثـ يـعـمـلـ كـلـ فـردـ فيـ الفـريـقـ ماـ يـسـطـعـ فـعلـهـ بـدونـ اـفـتعـالـ لـلـأـدـوارـ.

- **تقبـلـ النـصـحـ:** يجب أن يتـقـبـلـ الجـمـيعـ النـصـحـ ولاـ سـيـماـ قـائـدـ الفـريـقـ فـإـنـ ذـلـكـ مـهـمـ لـتـطـوـيرـ الـعـمـلـ وـنـجـاحـهـ.

- **تقـسيـمـ الأـدـوارـ حـسـبـ الـكـفـاءـاتـ** وليس على حـسـبـ السـنـ أوـ المـكـانـةـ الـاجـتمـاعـيـةـ أوـ الدـينـ.

مثال:

منتـذـبـ كـرـةـ الـقـدـمـ إـذـ أـرـادـ كـلـ وـاـدـدـ النـجـاحـ لـنـفـسـهـ فـقـطـ سـوـفـ يـفـشـلـ الـفـرـيقـ،ـ أـمـاـ إـذـ تـقـسـمـتـ الـأـدـوارـ كـلـ حـسـبـ قـدـرـاتـهـ وـمـوـاهـبـهـ لـأـنـ عـلـىـ الـدـيـنـ أـوـ الـلـغـةـ أـوـ الـمـسـتـوىـ الـاجـتمـاعـيـ لـذـاـ يـنـجـحـ الـفـرـيقـ وـيـنـسـبـ الـعـمـلـ إـلـىـ الـجـمـيعـ وـبـالـتـالـيـ نـجـاحـ الـجـمـيعـ.ـ لـأـنـ يـوـجـدـ إـنـسـانـ فـيـ الدـنـيـاـ يـسـتـطـعـ وـدـدـهـ الـقـيـامـ بـمـشـرـوعـ بـشـرـيـ.

أخـلـاقـيـاتـ الـعـمـلـ الجـمـاعـيـ

- **الـإـخـلاـصـ وـالـنـيـةـ:** إـخـلاـصـ النـيـةـ لـهـ وـالـاسـتـعـانـةـ بـالـلـهـ تـعـالـىـ لـإـنـجـاحـ الـعـمـلـ.

- **الـهـدـفـ:** توـدـ الـهـدـفـ وـوـضـوـهـ وـأـنـ يـكـوـنـ هـدـفـ أـخـلـاقـيـ.

- **الـإـلـيـثـارـ:** يجب أن يتمـعـ كـلـ فـردـ فيـ الفـريـقـ بـإـنـكـارـ الذـاتـ وـإـيـثـارـ الغـيرـ وـهـوـ عـلـىـ قـنـاعـةـ أـنـ نـجـاحـ الـزـمـلـاءـ سـيـنـعـكـسـ عـلـىـ نـجـاحـ



| دراسة حالة



دولة ماليزيا

أساس أنها نموذج هي على التغيرات التي تحدث للأمم متى ما توفرت الإرادة.. والإدارة المناسبة.. وخطط لها تحظياً جيداً. وتتوفر المكانات اللازمة البشرية والمادية...

ولكن كيف حصل كل ذلك؟

استقلت ماليزيا عام 1957 وعانت ماليزيا من الألغام السياسية الموقوتة التي خلفها الاستعمار البريطاني وكانت النتيجة أن انفصلت عنها سنغافورة ذات الأغلبية الصينية عام 1965 1969 وشهدت اضطرابات عرقية عنيفة عام 1969 وحدثت ما يشبه الحرب الأهلية بين الملاويين والصينيين بعد تململ البوومبيوترا من السيطرة الاقتصادية للصينيين وتمدها إلى سيطرة سياسية على إثر انتخابات أجريت في الدولة. لقد كانت هذه الأحداث بمثابة النذير الذي نبه السياسيين الماليزيين إلى خطورة استمرار التفاوت الاقتصادي واستحالة التطور والازدهار بدون استقرار سياسي وعرقي...

كما أظهرت الأزمة صعوبة إدارة مجتمع متعدد الأعراق ما لم يكن هناك توزيع عادل للثروة... لذلك كان لابد من اتخاذ إجراءات سريعة وحاسمة في مواجهة الواقع الجديد فأعلنت الحكومة الأحكام العرفية وعطلت الدستور والبرلمان حتى عام 1971 والمشروع في بناء وحدة وهوية وطنية تشمل الجميع.

من بدايات التاريخ، كانت ماليزيا ملتقي للثقافات المختلفة لقد كان يسكنها الملايو والذين يعرفون باسم البوومبيوترا (Bumiputera) والتي تعني الأبناء (sons) أو أمراء الأرض.

منذ أكثر من خمسة عشر قرنا، رحب الملايو، أصحاب الأرض الأصليون بالتجار القادمين من الصين والهند ومع قدومهم جاءوا بالدرير والذهب كما جاءوا بالديانتين البوذية والهندوسية إضافة إلى ثقافة الشعوبين الصيني والهندي وبعد ألف عام من ذلك التاريخ وصل التجار العرب إلى مدينة مالاكا الساحلية (وهي العاصمة التاريخية لماليزيا) ودخلت معهم القيم والمبادئ الإسلامية والأعراف والتقاليد العربية، تلا ذلك بثلاثمائة عام قدوم الأوربيون واحتلتهم لماليزيا وادخلتهم لثقافة جديدة، فيها الكثير من الحداثة، مما أسهم في إضفاء المزيد من التنوع والانفتاح...

يتألف الشعب الماليزي من الملايو (58%)... والصينيين (26%)... والهنود (7%)... وقوميات أخرى متفرقة (9%)... ويعتبر الإسلام الدين الرسمي للدولة حيث يدين به أكثر من (60%) من السكان البالغ عددهم حوالي خمس وعشرين مليون نسمة فيما يتوزع الباقيون بين الديانات البوذية والهندوسية واليسوعية والمسيحية وديانات أخرى.

كثيراً ما يستشهد الكتاب والمثقفون والمفكرون بالتعايش العرقي والديني والثقافي في ماليزيا وبالتجربة التنموية الماليزية على



في ماليزيا يحتفلون بالأعياد الدينية كلها والمناسبات الثقافية كلها فقد أقرت الدولة الفدرالية عطلة لعیدي الفطر والأضحى وعطلة عيد الميلاد وعطلة في الأعياد المرتبطة بالديانات الأخرى... كما أن هناك عطلة لرأس السنة الهجرية وعطلة لرأس السنة الميلادية وعطلة لرأس السنة الصينية.

يقول ممثل ماليزيا لدى الأمم المتحدة في كلمته أمام الجمعية العامة بتاريخ 20/10/2006 حول الحوار بين الحضارات في الجلسة المخصصة لثقافة السلام: "نحن في ماليزيا نعيش وحدة مبنية على الأديان المختلفة والأعراق المتعددة والثقافات المتنوعة... الإسلام هو الدين الرسمي للدولة فيما تعيش بقية الأديان والمعتقدات في بيئة منفتحة تقبل بالآخر... إن الحكومة الماليزية اعتمدت برنامجاً يرتكز على تقدير الديانة الإسلامية كقوة للخير والتقدم تعامل من أجل التنمية وإعلاء القيم الإنسانية لمواطني ماليزيا ورفع مستوى المعيشة".

إن الهدف الأساسي للحكومة الماليزية في حينه، يتمثل في إخراج البلاد من دائرة الفقر وإيجاد مجتمع تسوده العدالة والازدهار لكل المجموعات العرقية وذلك من خلال:

1. تأمين الاستقرار السياسي.
2. وضع الاستراتيجيات والخطط والبرامج المناسبة لإنجاح عملية التنمية المستدامة.
3. التعايش السلمي والمبادرات المجتمعية.

المنظومة المجتمعية في ماليزيا:

ماليزيا دولة متعددة الديانات والأعراق والتي تضم بين طياتها فسيفساءً متنوعة عرف كيف يتعايش فيما بينه بروح من المحبة والتسامح وقبول الآخر متناغمين ومتجانسين بشكل إنساني جميل... يحافظ فيه الجميع على خصوصياتهم... ويحترم فيه الجميع أعراف وتقالييد وطبائع الآخر مادام لا ينتهك حرية الآخر...

ويصب الكل ثقافاتهم ونماجهم الحضاري في الوطن الواحد الذي يسعى الجميع إلى بنائه وتقدمه ورثائه ورفاهيته والتي بالضرورة تنعكس إيجابياً على جميع أفراد المجتمع الماليزي.

منذ بدء تشكيل الدولة الماليزية الفدرالية الحديثة أدركت أن تقدمها ونهضتها مرتبطة بشكل أساسي في انسجام الأعراق الماليزية المختلفة والإفتتاح على الآخر وضمان حرية الدين والمعتقد... فعندما تذهب إلى ماليزيا تجد الحجاب بأشكاله الحديثة والكلاسيكية (إن جاز التعبير) ... كما تجد الجامع والكنيسة والمعبد جنباً إلى جنب دون أن يثير أي منهم حفيظة الآخر.

أدواء هدم السلام في المجتمعات المختلفة



القضاء على العنف يجب الاهتمام بالآتي:

1. الفئات المهمشة (الأكثر قابلية لاستثارة العنف) خاصة الشباب، الفقراء، العاطلين، وذلك للتعرف على مثيرات العنف لديهم ومحاولة خفض هذه المثيرات.
2. الدوار الصعيدي إيجابي لإعطاء كل الفئات الحق في التعبير وقبول الأفكار مهما كانت درجة الخلاف معها أو النفور منها، مما يقلل من حدوث العنف.
3. التدريب على المهارات الاجتماعية، ومهارات التواصل، ومهارات الحوار.
4. العقاب الفوري للمخاطئ، مما يقلل حدة وتكرار السلوكيات العنيفة.

الصراع:

يظل أكبر التهديدات التي واجهها الإنسان هو: أن يعيش في عالم خال من التهديد بالعنف. لا يقتصر العنف على أوقات الحروب. فهو يتواجد في كل مكان: في البيوت، المدارس والمجتمعات. أينما وجد الظلم، وجد الصراع.

تعريف العنف

هو سلوك قصدي يستهدف إلحاق الضرر بالشخص أو الممتلكات.

أسباب العنف أو الأزمة:

١. سوء العلاقات بين الطرفين (الافتراضات السلبية).
٢. العداء الكامن بين الطرفين والرغبة في الشُّر.
٣. الإصرار على الرأي وعدم التراجع عنه.
٤. اللعب على المشاعر الدينية لدى الطرفين.
٥. الإحباط العام لدى الطرفين يتمثل في فقدان الأمل في المستقبل على كل المستويات (الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية).

قاعدة مسلم ومسيحي، أو إخواني وسلفي، أو أورثوذكسي وإنجيلي، ويتم التمييز في المعاملات والوظائف والحقوق بناءً على الهوية الدينية. وهنا يستشعر الطرف المظلوم (أو من يظن أنه كذلك) بالخطر ويحاول جمع شتاته وحشد مصادر قوته.

4 - الصراع الطائفي:

وفي هذه المرحلة تحدث مواجهات متباينة على القاعدة الطائفية وعلى الهوية الدينية، وتصبح هناك حالة من الدسائية الشديدة والإستنفار لكل حدث يكون أحد طرفيه من طائفة والطرف الآخر من الطائفة المخالفة، وحينئذ لا يسأل الناس: من ومتى وأين وكيف ولماذا، وإنما يندفعون بقوة المشاعر المخزونة وبتوجيهه من الأفكار السلبية تجاه الآخر..

5 - المواجهة الطائفية:

وهي تبدأ حين يشعر الطرف المستضعف (أو الذي يشعر بأنه مستضعف) بأن الوقت حان كي يرد بالقوة، وأنه لا يصح أن يسكت على حقوقه، وأن لديه من عوامل القوة (الداخلية والخارجية) ما يجعله يقف ويواجه ويأخذ حقه بيده. ويتأكد خيار المواجهة إذا شعر الطرفان بأن آليات الدولة ليست كفيلة بتحقيق العدل أو التوازن، أو أن الدولة متعاطفة مع أحد الأطراف أو متساهلة أو متهاونة مع طرف آخر، هنا تشعر الطوائف المتصارعة أن عليها أن تحمي نفسها بنفسها، وهنا ينهار مبدأ المواطنة في لحظة فاصلة، ويحل محله مبدأ المواجهة الطائفية حتى النصر أو الشهادة.

المراحل التي يمر بها الصراع الطائفي في أي مجتمع:

1 - المناخ الطائفي:

وهو حالة وجاذبية تتسم بالشعور بعدم الارتياح بين طائفتين دينيتين أو أكثر، وهذا الشعور قد يترجم بشكل متناول في صورة نكات على الطرف الآخر أو تقليل من شأنه أو النظر إليه على أنه الأدنى، وصف الطرف الآخر أنه ماكر ومخدع، أو أنه ناقص الإيمان.

وفي المقابل يشعر كل طرف أنه الأصح إيماناً وأنه الأقرب إلى الله وأنه الأفضل في كل شيء وأنه الأجرد بتسخير دفة الحياة في المجتمع. وقد تنفجر بعض هذه المشاعر بصورة فردية من وقت لآخر بين شخصين أو أكثر.

2 - الفكر الطائفي:

وهنا ينشط الدعاة والمنظرون والمفكرون من الجانبيين ليظهروا صحة معتقداتهم ومذهبهم الديني، ولا يكتفون بذلك بل يعمدون إلى بيان آفات وأخطاء الفكر المقابل ولا يخلو الأمر من الغمز واللمز والتغيير والاستدفاف. ويبحث كل طرف في تراث الآخر على نقاط الضعف - أو ما يعتقد أنها كذلك - لكي يدرق بها عقيدة الآخر أو يضعفها في نظر معتنقها، ويحاول أن يستقطب أكبر عدد ممكن من المنتدين للطرف الآخر ويعتبر هذا دليلاً على صحة عقيدته.

3 - السلوك الطائفي:

وهنا يتشكل السلوك في المجتمع على



ونبذ العنف والكراهية، وتنادي إلى التعاون والسلام والتعامل بالبر حتى مع المخالفين لنا في الدين، والبشرية في نظر الأديان السماوية أسرة إنسانية واحدة لا تتعارض فكرة التسامح مع احترام حقوق الإنسان، ولكن هذا لا يعني بأن آراء الفرد يجب أن تفرض على الغير "لا ضرر ولا ضرار".

التسامح ليس معناه المساواة والتنازل أو التساهل بل هو اتخاذ موقف إيجابي فيه إقرار بحق الآخرين في التمتع بحقوق الإنسان وحرياته المعترف بها

موقف الأديان من التسامح:

من الواضح أن الأديان بحكم انتماها إلى السماء، فإنها لا تأمر إلا بالخير والحق والصلاح ولا تدع إلا بالبر والحب والرحمة والإحسان، ولا توصي إلا بالأمن والسلم والسلام، وما كانت يوماً في حد ذاتها عائقاً أمام التبادل ولا أمام التعايش والتعارف والحوار.

6 - خطورة الصراع الطائفي

صراع شديد الحدة حيث يستند إلى العقيدة الدينية وهي ذات جذور عميقة في النفس البشرية (بصرف النظر عن صحتها أو خطئها) وهي تدفع الإنسان إلى التضحية بحياته بمنتهى السهولة رغبة في نصرة الدين أو الشهادة في سبيل الله.

التعصب الديني:

التعصب

وهو يمثل نوعاً من الانتماء الزائد إلى الجماعة أو الفكرة إلى حد استبعاد الآخرين وكراهيتم أو التعالي عليهم، لا حرج في أن يتعصب الإنسان لدينه أو جنسه أو طائفته أو فكرته بالمعنى الإيجابي المحمود، لكن الخطورة هي في التعصب السلبي المدمر، في اعتقاد المرء أن الفئات الأخرى أحاط من تلك الفئة التي يتمنى إليها، وأقل قدرًا، وأن أفكار الآخرين غير جديرة بالقبول في مقابل فكره الذي يجب أن يسود ويفرض فرضاً، كذلك الإقصاء هو عدم قبول الآخر مذهبها أو طائفتها حيث يرى الإنسان أن الآخر مشكوك في عقيدته وأنهم فئة ضالة ومنحرفة ومبتدعة كلها في النار.

التسامح

التسامح كلمة محبة إلينا، ونحن نعلم أن الأديان السماوية تدعوا إلى التسامح،

مثال: في الإسلام

«خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين» الأعراف 199، «فكان التسامح في حياة المجتمع النبوي لا تشديد على الناس، ولا يؤخذ الجاهلين، وإنما يسر ويسير، ورحمة بعد رحمة ولو كنت فظاً غليظ القلب لأنفخوا من حولك» آل عمران 159.

يكفي أن نعلم أن القرآن الكريم قد سمي الشرك ديناً على الرغم من وضوح بطلانه، لا لشيء إلا لأنه في وجдан معنقيه دين.

ومن هنا، فإن مشكلة المشركيين لم تكن في رفضهم الإسلام، وإنما في كونهم رفضوا أن يعيش دين جديد بجوار دينهم، هذا وقد أوقف بعضهم الآيات الواردة في شأن احترام الأديان الأخرى واحترام خصوصيتها واتباعها إلى أكثر من مائة آية موزعة في ست وثلاثين سورة.

ولم يكتف القرآن بتشريع حرية الدين، بل نجده قد وضع قواعد من الآداب، فقد دعا المسلمين إلى أن يكونوا لغيرهم موضع حفاوة وودة وبر وإحسان. قال تعالى: «لا ينهاكم الله عن الذين لم يقاتلوكم في الدين ولم يُخرجوكم من دياركم أن تبرؤوا منهم وتنقسطوا إليهم إن الله يحب المقسطين» الممتنة 8.

والدعوة إلى حسن التعامل، نرى القرآن يحدّز عن سبّ الآخرين وشتم عقائدهم، «ولا تسبّوا الذين يدعون من دون الله فيسبّوا الله عذراً بغير علم» الانعام 108. يشير مضمون الآية إلى كونها تلقين مستمر المدى حيث أوجب الله تعالى في كل زمان ومكان الالتزام بهذه الآداب وعدم شتم غيرهم وعقائدهم.

فالتسامح صفة للنبلاء والحكماء العادلين الطاهرين الذين يدعون إلى الخير والحكمة والعدل والأمن والسلام وتعمير الكون.

مقولات عن السلام:

”عندما تجد السلام داخل نفسك، تصبح شخصاً من النوع الذي يمكن أن يعيش في سلام مع الآخرين.“
مايلدرد ليست نورمان

”لا يمكن أن يكون سلام دون عدل، وبدون مقاومة لن يكون هناك عدل“
أروننداطي روبي

”السلام الرديء أسوأ حتى من الحرب“
أليانوس تاكتيكوس

”العين بالعين تجعل العالم كله أعمى“
موهانداس كرامشند غاندي

”لم يعد الأمر اختياراً بين العنف واللعنف في هذا العالم؛ بل بين اللعنف واللاوجود“
مارتن لوثر كنج

”السلام شيء سريع العطب تماماً مثل الصحة، فهو بحاجة إلى كثير من الظروف الملائمة والإرادات الحسنة المتضادرة“
جاستون بوتو

نماذج عملية:

اللقاءات الدولية الثقافية والسياسية وأيضاً الاقتصادية. لاسيما بعدما أعلنت الجمعية العامة للأمم المتحدة عام 2001م، عاماً للحوار بين الحضارات. وكرّس منتدى دافوس الاقتصادي العالمي قبلها جلسة خاصة في جانفي 2000م، لتناول موضوع حوار الحضارات. وإذا كانت هذه الفكرة، قد اتّخذت شكلاً معيناً بعد الحرب العالمية الثانية تحت رعاية اليونيسكو، وبعض المنظمات الدولية والإقليمية؛ فإنها في نهاية القرن العشرين الميلادي، تغيرت تطبيقاتها بصورة جذرية، لاسيما مع تطور العلاقات الدولية، جدير بالذكر أن مقوله «حوار الحضارات» جاءت ردّاً على مقوله «صدام الحضارات» التي أطلقها صموئيل هنتنغيتون. فتحولت من شعار إلى استراتيجية، وسلطت الأضواء على مجموعة من الثوابت الجيوسياسية والتطورات العالمية. وتعتبر الدعوة إلى «حوار الحضارات» في الوقت الراهن إحدى أكبر الإشكاليات المطروحة في الفكر العربي المعاصر والتي أثارت بدورها الكثير من الإشكاليات الجديدة، وجدّدت طرح أخرى قديمة، لعل أهمها: العلاقة بين الخصوصية والكونية، ومفاهيم الهوية، وقضية النقد الذاتي، والعلاقة مع الآخر (الغرب) بفكره وحضارته وغيرها⁽⁷⁾.

• هل تعلم الإمارات تفوز بالمركز الأول على مستوى العالم في التعايش السلمي لعام 2014؟

أكّد رئيس مركز جنيف لحقوق الإنسان والدّهار العالمي، الدكتور حنيف حسن، أنّ الإمارات تقدّم نموذجاً فريداً في نشر قيم التسامح والتعاون والتكافل بين الشعوب، بجانب تبنيها وتطبيقاتها آليات متميزة في التعامل الرّاقي بين الجنسيات المتعددة المقيمة على أرضها، رغم اختلاف ثقافاتها، مشيراً إلى أن ذلك أُسّهم في تعزيز إنجازات الدولة الـحضارية، وحصولها على المركز الأول على مستوى العالم في التعايش السلمي بين الجنسيات المقيمة، التي تصل إلى 200 جنسية تقريباً، وفقاً لتقرير المنظمة العالمية للسلام والرعاية والإغاثة، التابعة للأمم المتحدة عام 2014⁽⁶⁾.

• الحوار بديلٌ عن صدام الحضارات:

تعتبر فكرة «حوار الحضارات» من الأفكار والمفاهيم الأساسية التي انتهت بها القرن العشرون الميلادي، كما أصبح هذا الموضوع مطروحاً بقوة على جدول أعمال الكثير من

<https://www.wam.ae/ar/news/emirates/1395283506231.html> [6]

<http://aafaqccenter.com/post/960> [7]



الجزء الثاني

النوع الاجتماعي وبناء السلام

أولاً: مفهوم النوع الاجتماعي



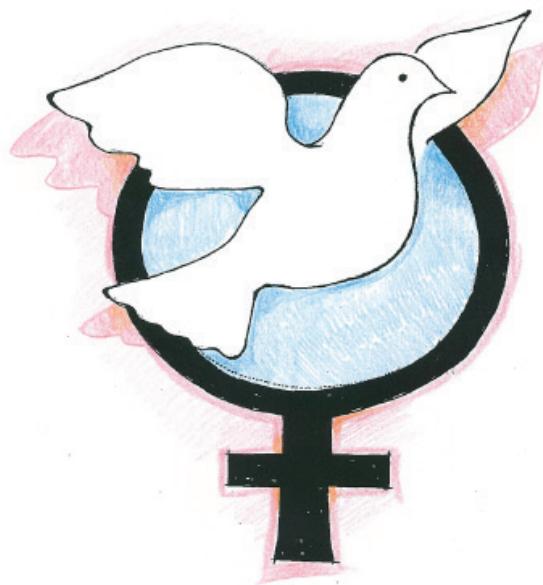
ويتم تنظيم هذه الخصائص وال العلاقات اجتماعياً وتعلمهما عن طريق التفاعلات الاجتماعية، وهي محددة من خلال السياق/ الزمن وقابلة للتغير، ويشمل مفهوم النوع الاجتماعي المتوقع من صفات وقدرات للرجل والمرأة وكذلك المتوقع من تصرفات لهما، ويظهر مفهوم النوع الاجتماعي ككيفية بناء تبعية المرأة أو سيطرة الرجل عليها من الناحية الاجتماعية، وبالتالي يمكن التخلص من التبعية أو وضع حد لها لأنها ليست محددة بيولوجيا، وليس ثابتة للأبد، لكنها تصنع اجتماعياً وثقافياً.

بدأ مصطلح النوع الاجتماعي بالظهور منذ أكثر من عشر سنوات، وشاع استخدامه في مختلف القطاعات سواء الجامعية أو المختصة بمسائل التنمية والسكان وتنظيم الأسرة.

وجاء هذا المصطلح نتيجة لتهميشه دور المرأة في المجتمع، وعدم الأخذ بعين الاعتبار تقسيم الأدوار بحسب الحاجة والمقدرة والجهد لكل أفراد المجتمع، وإذا ما نظرنا حولنا سنجد أن المرأة في بلدنا تعمل داخل وخارج البيت سواء وتوزع مهامها بين بيتها وبين العمل، وعلى الرغم من ذلك يحتسب سواء كانت تعيش في المدينة أو الدبر- جهد الرجل ويبرز أنها المرأة فإن جهدها وإنتجها لا يظهر ويتصف بأنه مخفى.

وتعرف منظمة اليونسكو "النوع الاجتماعي" على أنه الخصائص الاجتماعية المرتبطة بالذكور والإثنيات والعلاقات بين الرجل والمرأة والفتيات والفتىان، علاوة على العلاقات بين النساء والعلاقات بين الرجال.

ثانياً: المرأة ما بين الصراع والسلام^[8]



السلام الذاتي والشخصي

السلام الأسري والعائلي

السلام الوطني والإقليمي والدولي

وهذه المركبات تشكل وحدة متكاملة، لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، بل قد يشكل كل منها منطلقاً لوجود الآخر، لذلك فإن البحث في دور المرأة في نشر ثقافة السلام لا بد من أن ينطلق من تشخيص دجم تفاعلها مع هذة المركبات الثلاثة.

كان السلام ولم يزل حلمًا للبشرية منذ عصور عديدة فقد عانت البشرية كثيراً منViolences和conflicts منViolences和conflicts والإرهاب لدرجة أن السلام يكاد يشكل استثناء في مواجهة قاعدة الصراع وال الحرب، وخاصة في الوقت الحالي إذ شهد تزايداً ملحوظاً في معدلات الصراع والعنف بجميع أشكاله على مستوى العالم على الرغم من تطور الوعي بوجبة المصير الإنساني وبأهمية السلام كفرض من فروض التنمية والرخاء.

وللمرأة باعتبارها مكون أصيل في العالم لها دور أساسي في عملية نشر ثقافة السلام في المجتمع، وعلى كافة مستوياته الخاصة وال العامة، وهذا الأمر يتطلب شرطاً حتمياً يتركز في عملية قبول إعطاء المرأة لعب دور الشريك الأساسي في هذه العملية.

ويتركز دور المرأة في نشر ثقافة السلام على ثلاثة مركبات أساسية، تشكل مجتمعة الإطار الذي تتفاعل المرأة داخله، سلباً أو إيجاباً، مع قضية السلام وهذه المركبات هي:

[8] الأمم المتحدة تؤكد أهمية تمكين المرأة من أجل السلام والأمن العالميين، متاح على الرابط التالي:
<http://www.un.org/arabic/news/story.asp?NewsID=22026#.Vbu-N9L7QqI>

المرتكزات التي يستند عليها دور المرأة:

ذاتي يمكنها من الانطلاق إلى العالم الخارجي بثقة وفاعلية.

2- السلام الأسري والعائلي:

عناصر هذا السلام:

لأيمكن للمرأة أن تنشر السلام داخل أسرتها ومجتمعها إذا كانت تعيش في داخلها حرباً لم تحسن نتيجتها بعد، لجهة الإقرار بحقوقها المعنوية والاجتماعية والسياسية.

ودور المرأة الفطري يقوم على نشر ثقافة السلام بين أبنائها انطلاقاً من الأسس التي تقوم عليها الأسرة (المحبة، التعاون، التفاعل، التماسك).

العوامل المؤثرة سلباً:

- ◀ غلبة الذكورية داخل الأسرة لجهة مركزية السلطة ووحدانية الإعالة.
- ◀ النظر إلى المرأة على أنها عنصر استهلاكي غير منتج.
- ◀ العنف المنزلي وسوء المعاملة.
- ◀ النظر إلى مؤسسة الزواج على أنها وضعت لخدمة الرجل.
- ◀ التبعية: شعور المرأة بأنها تفقد مكانتها الاجتماعية والمادية إذا انفصلت عن زوجها، بينما لا يفقد الرجل هذه المكانة بانفصاله عن زوجته.

1- السلام الذاتي أو الشخصي:

عناصر السلام الذاتي:

لن تستطيع المرأة أن تلعب دوراً في نشر ثقافة السلام إذا كانت تشعر بأنها لا تعيش أجواء سلام ذاتي، وبأن علاقتها مع ذاتها لتسودها مشاعر الرضا والطمأنينة والأمان وعدم الخوف والاطمئنان على المستقبل.

إن توافر العوامل والضمانات الإيجابية يقيم حالة استقرار داخلي لدى المرأة، و يجعلها مؤهلة للإضطلاع بدور ما على صعيد السلام في محيطها وفي العالم.

العوامل المؤثرة سلباً:

الشعور بعدم القدرة على إثبات الذات بسبب:

- ◀ عدم المساواة مع الرجل جراء المعتقدات والعادات المجتمعية التي تؤدي إلى شيوع النظرة دونية، وعدم التعامل معها كإنسان كامل الحقوق.

- ◀ عدم الحصول على المكتسبات الإنسانية والاجتماعية والعلمية (الاحترام، التعليم، العمل، حرية التعبير، التصويت).

- ◀ الشعور بالإجحاف جراء قوانين الأحوال الشخصية (سن الزواج، الإرث، الطلاق، تعدد الزوجات، حضانة الأطفال، الزواج بالإكراه، التبعية، التمييز).

هذه العوامل تجعل المرأة تشعر إلى حد ما بأنها عاجزة عن العيش في ظل استقرار

- النساء خلال المنازعات المسلحة.
- عدم تطبيق التشريعات الدولية الكفيلة بضمان الحقوق السياسية والاجتماعية والإنسانية للمرأة، فضلاً عن غياب التشريعات المحلية ذات الصلة.
- قصور المؤسسات الأهلية الناشطة في مجال حقوق المرأة عن تحقيق إنجازات بارزة على هذا الصعيد، إما بسبب عدم المبادرة إلى ذلك، وإما بسبب القوانين الوضيعة.
- إقصاء المرأة عن ميادين الخدمة العامة، الاجتماعية، والسياسية، بسبب النظرة الدونية لها في بعض المجتمعات.
- تغريب كامل لدور المرأة في حل النزاعات القطرية أو الإقليمية أو الدولية وفي مفاوضات السلام، بحيث لا تتوكل إليها مهام رئيسية في هذا الإطار، إنما يقتصر دورها، إذا وجد، على بعض الأمور الإدارية المحدودة. ولا تشهد طاولات المفاوضات المخصصة لحل النزاعات أي مقعد تحمله امرأة، على الرغم من أن المرأة هي في الأغلب أبرز ضحايا هذه النزاعات.
- الإجحاف الناتج عن عدم الرعاية الصحية، وعدم الدماسة من الأمراض والأوبئة، والدرمان من حق التعلم.
- الإجحاف الناتج عن انخفاض أجور النساء والتمييز بينهن وبين الرجال والتفرقة في مجال العمل.

3- السلام الوطني والإقليمي والدولي:

عناصر هذا السلام:

إن تجهيل نصف المجتمع، وتغريبه وحرمانه من المشاركة والإنتاج يؤدي إلى الإخلال باستقرار هذا المجتمع، وتعريض السلام العالمي للخطر في حيث أن إصلاح وضع المرأة من خلال إصلاح التشريعات المتعلقة بهذا الوضع يتيح للمرأة لعب دور في نشر ثقافة السلام.

العوامل المؤثرة سلباً:

- عدم احترام القوانين التي تكفل حماية



ثالثاً: دور المرأة في تعميق مفاهيم الاحتجاج السلمي وبناء ثقافة الحوار^[19]

فلقد طرحت الجمعية العامة للأمم المتحدة في قرارها عام (1998) باعتبار العشرينية الأولى من القرن الواحد والعشرين (2001-2010) عشرية دولية لدعم ثقافة اللامعنف والسلام لفائدة أطفال العالم، وقدّمت تعريفاً لثقافة السلام. يفوم على اعتبارها "مجموعة من القيم والتصرفات والسلوكيات، التي تعكس وتشجع قيام تفاعل اجتماعي، وبناء عقلية تقاسمية يقومان كلاهما على مبادئ الحرية والعدالة والديمقراطية وعلى جميع حقوق الإنسان وعلى التسامح والتضامن ونبذ العنف، ويعملان على ردع النزاعات بالعرض لأسبابها العميقية، وحل المشاكل بالحوار والتفاوض، ويضمنان ممارسة كاملة لجميع الحقوق والإمكانيات لتحقيق مساهمة كاملة في عملية تنمية المجتمع".

وبهذا التعريف فإن ثقافة السلام تعني منظومة من القيم والمبادئ والمفاهيم والتوجيهات والمواقف والسلوكيات التي تؤسس للسلام بمعناه الأشمل، والأمثل وتشكل معاً مضمونه، وتعمل على استثماره بما يساعد على حمايته وإنائه واستمراره.

وهو ما أكدته مسؤولون بارزون في الأمم المتحدة أمام مجلس الأمن من خلال بيان رئاسي اعتمد بالإجماع أكتوبر 2014 حول قضية "المرأة والسلام والأمن" بأن العالم

قادت منظمة الأمم المتحدة بعمل متواصل من أجل المرأة اتخذ مساراً واضحاً منذ مؤتمر المكسيك عام 1975. وفي العقودين بين المكسيك وبكين تطور عمل المنظومة الأممية من أجل المرأة من المساندة لحقها السلمي في أن لا يتم التمييز ضدها إلى منحى أكثر إيجابية يتمثل في السعي نحو تمكينها من أسباب القوة ليس فقط تحقيقاً للمساواة بينها وبين الرجل وإنما كذلك وبالأساس لتفعيل عملية التنمية. وهنا أصبح واضحاً تماماً في العمل الدولي من أجل المرأة الإيمان بأن تمكينها هو شرط أساسي لنجاح عملية التنمية واستدامتها.

وتعد قضية تمكين المرأة في تحقيق السلام واحدة من أهم القضايا النظرية والعملية التي تشغل المفكرين والسياسيين والمثقفين على حد سواء، ويعود الاهتمام بهذه القضية إلى نهاية العقد الأخير من القرن العشرين، حيث شهدت هذه الفترة تطوراً ملحوظاً في مناقشة قضايا المرأة وربطها بعدد من القضايا الأخرى الهامة على الساحة الدولية مثل التنمية، حقوق الإنسان، مكافحة الإرهاب والعنف، الإصلاح السياسي، وأخيراً بتحقيق السلام العالمي، المطلب الأول والأهم للبشرية جماء. حيث تم النظر للمرأة في هذا الجانب على أنها شريك أساسي في تدعيم قيم السلام في المجتمع.

[19] هادية مبارك حاج الشيخ، دور المرأة في نشر ثقافة السلام، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، متاح على الرابط التالي:
sustech.edu/files/workshop/2013022512524149.doc

هذه المؤتمرات دون مشاركة مؤثرة لصالح المرأة العربية ويدرسون على استخدام لغة تسجل لموقف سياسي بالأساس قد تصعب ترجمته إلى أفعال تتعلق بتمكين المرأة، نجدهم يبدؤون في الدرس على التوأجد الإيجابي في مثل هذه المؤتمرات الدولية للمرأة وأن يكونوا عنصراً فاعلاً ومؤثراً في صياغة الحركة الدولية الداعمة لحقوق المرأة. ولقد ظهر هذا خاصة في مؤتمر بكين 1995 وما سبقه من خطوات تحضيرية، حيث شكلت الدول العربية لجان قومية مثل فيها القطاع الرسمي والقطاع الأهلي، وقامت بإعداد تقارير عن وضع المرأة داخل كل دولة عربية.

كما أن معظم الدول العربية منضمة إلى الاتفاقيات والمواثيق والإعلانات الدولية الخاصة بالمرأة، وبصفة خاصة اتفاقية منع كافة أشكال التمييز ضد المرأة ومنهاج بكين بمحاوره الإثنى عشر وإعلان أهداف الألفية، بما فيه الهدف الثالث المتعلق بتمكين المرأة. وتفعيلاً للتزاماتهم الدولية بتمكين المرأة. في العقد بلورت غالبية الدول العربية، في العقد الأخير خاصة، استراتيجيات للنهوض بأوضاع المرأة تستجيب بشكل أساسي للمحاور التي طرحتها منهاج بكين ولنتائج الدورة الاستثنائية الـ 23 للجمعية العامة للأمم المتحدة والأهداف التنموية للألفية. ولقد ترجمت الدول العربية هذه الاستراتيجيات إلى خطط عمل ثم خطوا جميعاً خطوات جيدة على طريق إنجاز هذه الخطط، دون إغفال الواقع التباين بين الدول العربية.

يشهد مستويات لا مثيل لها من النزوح والصراعات، وتقرب في الأزمات، يتبعن على المجتمع الدولي توفير الدعم الكامل لدور تمكين المرأة، والمساواة بين الجنسين في خمام السلام والأمن والتنمية.

كما أكد مجلس الأمن على ضرورة تفكيك "العائق" في وجه المساواة بين الجنسين، داعياً الدول الأعضاء إلى تبني "التزام مكرّس لتمكين المرأة، ومشاركتها، وحقوقها الإنسانية" وضمان مشاركتها الكاملة والمتساوية في قضايا السلام والأمن.

للمرأة العربية دور أساسي ورئيسي في عملية نشر ثقافة السلام، فعلى الرغم أنه في بعض الدول العربية ما زال تطور المرأة وتدريبها في مراحله الأولى بسبب المعوقات التي تواجه المرأة وسوف يتم مناقشتها في الأجزاء التالية إلا أن المنطقة العربية لم تكن بمعزل عن الجدل العالمي حول تمكين المرأة على كافة المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الوطن العربي.

فلقد كان للدول العربية وجوداً فاعلاً في المؤتمرات الدولية للمرأة وذلك من خلال عمل إقليمي منظم تحت مظلة جامعة الدول العربية^[10]. ولقد تطور الإسهام العربي في قضية المرأة والمطروحة في المؤتمرات الدولية الخاصة بها تطوراً ملحوظاً فيما بين المكسيك وبكين. فبعد أن كان العرب يكتفون بتسجيل توأجدهم في مثل

[10] دور الجامعة العربية في دعم وتعزيز حقوق المرأة العربية، متاح على الرابط التالي:
<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=6439>

رابعاً: تكوين تحالفات المناهضة للتمييز



والاعتماد على المواقف والمعاهدات الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان سبيلاً من أجل تخليص الحقوق، واستطاعت أن تحدث تغييراً على صعيد التشريعات ودفعت بقضايا كانت “تصبو” إلى مجال المناقشة العامة وألقت الضوء على ختان البنات والعنف ضد المرأة وكذلك التمييز القائم ضدها في كل المجالات.

ومن أجل تكوين تحالفات ضد التمييز الذي تتعرض له المرأة لابد في البداية من تدشيد العوائق التي تدول دون ممارسة المرأة لحقوقها وحياتها على أساس المساواة مع الرجل، فضلاً عن تحديد أسباب العنف ضد المرأة والذي يجعل منها إنساناً ضعيفاً يسهل سرقة حقه وامتهانه.

ولابد أيضاً من وجود رادع قوي ضد أولئك الذين يمارسون التمييز في المجتمع بداعياً من التشريعات التي يجب أن تنص قولهاً وفعلاً على المساواة بين الرجل والمرأة انتهاءً بالقضاء الذي عليه أن يأخذ الاتفاقيات الدولية التي تحمي المرأة محل تطبيق وتنفيذ.

يهم المجتمع المدني في الدول العربية بالقضايا الخاصة بالمرأة من خلال المنظمات الخدمية والمنظمات الدفاعية، إذ تقوم الجمعيات الخدمية بمساعدة النساء المعيلات خاصة بعد انسحاب الدولة من دورها الرعائي، ولا تهتم هذه الجمعيات بالتوسيعية الجندرية بل إنها في أغلب الأحيان تكرس التقسيم التقليدي للعمل بين الجنسين، وتحاول في نفس الوقت أن تتأثر بنفسها عن السياسة وبهذا لا تحدث أي تغيير في المجتمع.

أما المنظمات الدفاعية الخاصة بحقوق النساء، فعلاقتها معقدة مع نظام الحكم والمجتمع على حد سواء، إذ تعمل هذه المنظمات على تحدي السلطة ومراقبة التشريع والتنفيذ فيما يخص حقوق الإنسان عموماً وحقوق المرأة خصوصاً، نجد أنها تواجه أيضاً رفضاً مجتمعياً ينظر إليها بعين الريبة والخوف، ويرى بأنها تطبق أجندات أجنبية وأفكار غربية وخصوصاً مع وجود الدعم المادي للمشاريع من الخارج، ولأن هذه المنظمات تعمل على التغيير المجتمعي باتجاه قضايا بعينها فمن الطبيعي أن تلقي هذا القدر من الهجوم عليها من قبل السلطة التي ترغب دوماً في تكريس ما هو سائد حتى تظل تفرض سيطرتها، ومن قبل المجتمع الذي يخاف على عاداته من التغيير وعلى هرم السلطة فيه من الاهتزاز والانهيار.

وعلى الرغم من الصعوبات التي تواجهها هذه الجمعيات إلا أنها استطاعت الصمود

خامساً: معوقات إسهام المرأة العربية في دعم ثقافة السلام

المتحدة الصادر عام 1945 وإعلان الأمم المتحدة لحقوق الإنسان الصادر عام 1948، لازالت غالبية الدول في العالم العربي بحاجة للاهتمام بموضوع تمكين المرأة في عملية التنمية بشكل كامل. وفي الحقيقة، تؤكد الأدلة بأن العاملين في مجال التخطيط التنموي في الدول العربية (يعملون بفرضية أن البرامج التي تفييد جزء من المجتمع (الرجال) ستفييد بشكل تلقائي وتتساب إلى الجزء الآخر (النساء) وهو ما انعكس سلباً على آليات تمكين المرأة.

تواجه المرأة العربية العديد من التحديات مثلها مثل بقية النساء في المناطق الأخرى من العالم بما في ذلك عدم المساواة في الجنسية وغياب الموارد الأساسية مثل الوقت والمال. ومهما يفتقن من هذا الوضع، الطبيعة المحافظة لهذه المجتمعات لتصعب المسألة بشكل أكبر على المرأة في عملية اتخاذ القرار للمشاركة بشكل منفتح في العمل السياسي والمجتمعي.

وبالرغم من وجود مبدأ المساواة بين الرجل والمرأة كما ورد في ميثاق الأمم



وتدور أهم المعوقات التي تحول دون إسهام المرأة العربية لحقوقها ودورها في دعم ثقافة السلام على عدة مستويات أهمها:

- مستوى شخصي (ذاتي) يتعلق بذات المرأة نفسها.
- مستوى أسري: محظوظ الأسرة والعائلة.
- مستوى محلي وطني.
- مستوى دولي.

1. **النظيرية الدونية:** من أهم القيود التي تعرّض دور المرأة هو النظرة الدونية لها، فما زالت بلادنا العربية أسييرة النظرة الموروثة للمرأة على أنها مخلوق في مستوى أدنى من الرجل فغلبة الذكورية داخل الأسرة والمجتمع أدت إلى إقصاء المرأة عن ميادين الخدمة العامة، الاجتماعية والسياسية بسبب هذه النظرة، فكيف نطلب من المرأة أن تنشر ثقافة وهي نفسها ضحية ثقافة؟
2. **العنف والفقر:** هذه الثنائية المأساوية التي تهدّم طاقات المرأة، العنف المنزلي وسوء المعاملة، فالعنف قد يكون نتيجة للفقر أو سيادة النظر الدونية للمرأة وفي الحالتين يمثل قياداً على عمل المرأة وحريتها في ممارسة دورها. أما الفقر والذي تؤكد المؤشرات العالمية المتاحة حول الفقر بأنه يشكل أحد أخطر التهديدات التي تواجهها في الألفية الثالثة خاصة ذلك الواقع على المرأة والذي عبرت عنه وثائق عالمية وعربية ومصطلح "تأييث الفقر" فإنه يمثل أهم القيود على دور المرأة.
3. **التعليم:** التعليم والمعرفة هما السبيل لأي تنمية حقيقة وحرمان المرأة من التعليم يعني حرمان المجتمع من التنمية، لذا يجب الاهتمام بتعليم المرأة ومحو الأمية.
4. **عبء العمل:** أكدت الدراسات بان

المستوى الشخصي (ذاتي) يتعلق بذات المرأة نفسها.

هناك شخصيتان للمرأة الشخصية السلبية والشخصية الإيجابية.

- **فالمرأة السلبية** هي التي تعمل في حدود أقل من إمكانياتها. وهذا النوع من النساء (الاتكالي) يمثل ثقل زائد في مشاكل المجتمع، وهذا لا يعني أن نستسلم لوجود هذه الشخصية، إنما يجب علينا معالجتها لمضااعفة برامج تغذية المرأة للقيام بدورها في نشر ثقافة السلام.

- **المرأة الإيجابية** وهي التي تعمل لإظهار إمكانياتها وزيادتها، وهي الشخصية التي تتوجه إليها للقيام بالدور المطلوب فهي ذات فاعلة ونشاط، غير مستسلمة لأوضاعها تسعى جاهزة لتدسينها، وشخصية تحاول الاستفادة من ظروفها لتدسين واقعها فهذه يمكنها أن تسهم في خدمة مجتمعها ومعالجة سلبياته كما يمكنها أن تساهم في معالجة آثار الحرب وتهديئة الصراع، وبالتالي يمكنها القيام بدور في نشر ثقافة السلام.

المستوى الأسري - المحلي - الدولي:

تحتوي المستويات الثلاثة التي تحول دون إسهام المرأة في نشر السلام وتمكينها إلى عدة قيود تتفاوت من مجتمع لآخر وذلك حسب التكوين الثقافي للمجتمعات المختلفة، كما أنها تختلف في حد ذاتها من حالة لأخرى، ومن أهم هذه القيود التالي:

به بعض الجماعات برفض مظاهر التغيير التي أدت إلى تدول نوعي في وضعية المرأة. كما طرح تصورات قمعية، تنادي بعودة المرأة إلى بيتها في تميز واضح ضد تمكين المرأة.

7. عدم تطبيق التشريعات والموانئية الدولية: التي تكفل حقوق المرأة السياسية والاجتماعية والإنسانية فما زالت التشريعات قاصرة في معظم البلدان العربية عن حماية المرأة ويفقد مساحة الممكن لديها.

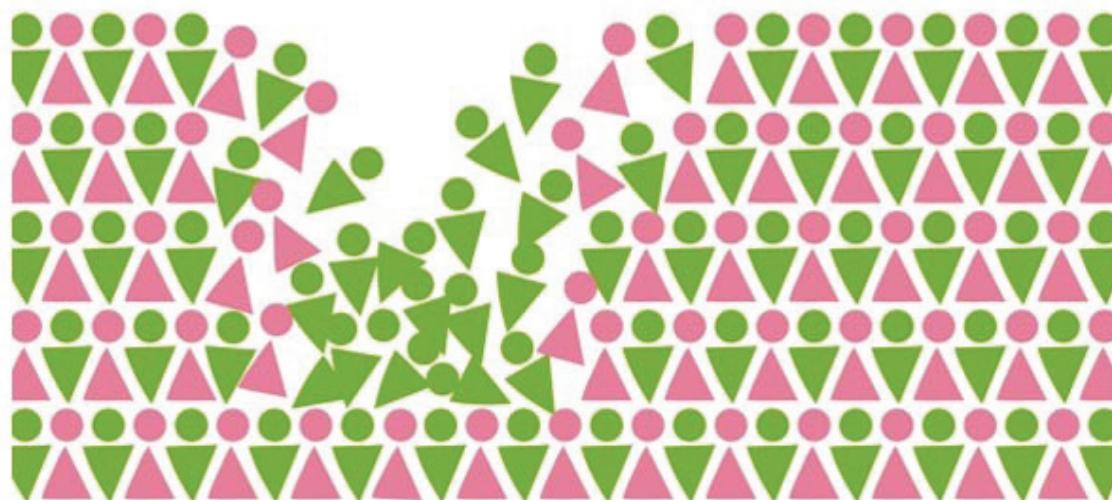
8. ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني: في دول كثيرة سواء تلك الخاصة بالمرأة أو التي تهتم بالمجتمع بشكل عام عن القيام بدورها في توجيه وإرشاد وتنقيف المرأة بحقوقها وحل مشاكلها ورعايتها بنشر ثقافة السلام والذي يحتاج للقيام بدور أكبر في التوعية للمرأة في كل مكان.

المرأة تتحمل أعباء أكثر من الرجل. كما أن المسؤوليات الأسرية والمجتمعية تستهلك وقتاً كبيراً من النساء، وهو الوقت الذي كان يمكن أن تستغله المرأة لتحسين دخلها. وكذلك، مسؤولية العناية بالطفل تهدى من حرية حركتها وتفرض على المرأة أن تعمل لكسب عيشها في بيئات غير مشجعة للأعمال.

5. المهارات: إن غياب المهارات اللازمـة هي من العوائق الأخرى التي تواجه المرأة في المشاريع الخاصة فضلاً عن أن التدريب الموجه للمرأة يركز عادة على ”المهارات التقليدية“ وكذلك تحد معدلات الأهمية المرتفعة بين النساء من تقديم مهارات جديدة ومتقدمة لهن.

6. انتشار الحركات الأصولية الدينية والفكريـة: لقد اتسم الخطاب الديني الذي تنادي

في تقرير التنمية البشرية للأمم المتحدة عام 2004 أن نسبة الأممية في صفوـف المرأة في العالم العربي تصل إلى 50%.



سادساً: آليات مشاركة المرأة في بناء السلام^[11]

- تدويل الإعلام من أدلة لانتقاد حقوق المرأة والهجوم عليها إلى أدلة لنشر أفكار تحدث على المساواة وتحسين صورة المرأة مجتمعيًا ورفع درجةوعي الناس بأهمية قضايا النوع الاجتماعي.
- إنشاء إعلام نسائي بديل، عن التقليدي، الذي يركز على الأوصاف المتوارثة والجامدة للمرأة ويسلط الضوء على الأزياء والجمال وقضايا الأمومة والطفولة، يهتم بمشاكلها الحقيقية.
- تشكيل ودعم منظمات نسائية لمراقبة وسائل الإعلام وتحليل صورة المرأة فيها ثم محاولة التواصل مع المسؤولين في القنوات من أجل تغيير هذه الصور التي تضر بمصلحة المرأة والمجتمع.
- عقد ندوات ولقاءات وحملات توعية تهدف إلى تعريف كل أفراد المجتمع وخصوصاً أعضاء منظمات المجتمع المدني بماهية الجender وماذا يقصد به وماهي أهدافه.
- إصدار الكثير من النشرات والمطبوعات والدوريات تبين كل ما يتعلق به وإنه لا يتعارض مع القيم والعادات والتقاليد الموجودة في المجتمع العربي بل إنه يبحث على معاملة المرأة كإنسانة لها حقوق وعليها واجبات كالرجل تماماً.



- رفع درجة الوعي عند المرأة وزيادة ثقتها بنفسها من خلال حملات وأنشطة متعددة.
- دعوة الرجال للمشاركة في الندوات والمحاضرات التي تختص حقوق المرأة من أجل إدماجهم في قضايا المرأة.
- تكثيف المناقشات وعقد جسور الاتصال والتواصل بين كل طبقات النساء.
- تشجيع البدووث حول الجندر لتشكل مرجعاً أكاديمياً باللغة العربية.
- تغيير الرأي العام وزيادة درجة الوعي من خلال الحملات والأنشطة ذات الصلة بالصحافة والإذاعة والتليفزيون والسينما والمسرح والأدب.
- محاولة التأثير على صناع القرار في وسائل الإعلام ودفعهم على الاهتمام بقضايا المرأة.
- التواصل مع علماء الدين ومناقشتهم حول قضايا حساسة تتعلق بالمرأة لأن لهم تأثيراً كبيراً على عقول وقلوب الكثيرين في المجتمع.
- الاهتمام بكتابات المرأة العربية عن نفسها وإعطائها فرصة للنشر وخصوصاً أن دور النشر وآالياته لا تزال تحت سيطرة الرجال.

[11] مريم سليمان وأسماء الصباح، الديموقратية والنوع الاجتماعي، مركز موارد التنمية، القاهرة

سابعاً: مؤشرات مستقبلية للمرأة العربية^[12]

والسياسية، ولكن تنفيذ التشريعات الحالية لازال ضعيفاً.

- بالرغم من أن بعض الدول العربية اهتمت بحقوق الصحة الإنجابية، لازالت معدلات انتشار الأمراض والوفيات بين الأمهات هي الأعلى في العالم وإتاحة الخدمات الصحية لازالت تشكل التحدي الأكبر.

• هناك عدّة دول عربية زاد فيها نسبـة تمثيل المرأة في البرلمان ولكن تبقى المرأة دون التمثيل الكامل في كثير من الهيئات التابعة للسلطة وصنع القرار.

• غالبية الدول العربية أسست آليات وطنية للنوع الاجتماعي، إلا أن هذه الآليات لازالت ضعيفة وتنقصها القدرات الضرورية والصلاحيات والتمويل.



هناك مؤشرات تدل على أن تمكين المرأة يمكن أن يحظى بدفعة قوية في المستقبل القريب في الدول العربية والمؤشرات التالية تشير إلى هذا التوجه:

- من بين 48 بلداً أفريقياً لديها خطط عمل وطنية لتنفيذ خطة عمل بيجين، 13 دولة فقط هي التي قامت بإدماج القضايا التي تهم النوع الاجتماعي في خططها التنموية.
- لوحظ بعض التحسن في التعليم وزادت نسبـة الالتحاق للأولاد والبنات في العديد من الدول العربية، بينما لازالت هناك فجوة كبيرة في النوع الاجتماعي في المستوى الثانوي في بعض البلدان.
- عزّزت الدول العربية الأطر القانونية

المراة في عمليات حفظ السلام

أثبتت النساء من أفراد حفظ السلام أن باستطاعتهن القيام بنفس الأدوار، وعلى نفس المستوى، وفي نفس الظروف الشاقة مثل نظرائهم من الرجال في جميع مجالات حفظ السلام.. فقد أصبح من مقتضيات التشفيل تعين نساء واستبقاءهن ضمن أفراد حفظ السلام، ففي عام 1993، أصبحت المرأة تمثل 1% من الأفراد الموزعين الذين يرتدون الزي العسكري، واليوم تمثل المرأة 4% من مجـمـوع أفراد حفـظ السلام البالـغ عـدـدهـم 125 000 تقريـباً، كما تشكل 10% من أفراد الشرطة (انظر المعلومات الإحصائية المجمـعة عن المرأة بين الأفراد العسكريـين وأفراد الشرطة في عمليـات حفـظ السلام في الفترة من 2005 إلى 2010) في بعـثـات حـفـظ السلام، وتمـثل المـرأـة قـرـابة 30% من الموظـفين المـدنـيين الدـولـيين.

[12] كبير ماتو، تمكين المرأة في أفريقيا والعالم العربي، الاستحقاقات والفرص والتحديات، جامعة أبوجا، متاح على الرابط التالي:
<http://www.assecaa.org/images/WorkPapers/WomenParliamentWorkPaper/WomenParliament1.doc>

معلومات أساسية:

يعتبر قرار مجلس الأمن رقم 1325 هو أول قرار لمجلس الأمن يتتصدى لتأثير الصراع المسلح على النساء على وجه التحديد. إذ يشدد على أهمية مشاركة المرأة، على قدم المساواة الكاملة وكعنصر فاعل، في جميع الجهود الرامية إلى الحفاظ على السلام والأمن وتعزيزهما.

تكمن مساواة النوع الاجتماعي وتمكين المرأة في صلب تعاون الاتحاد الأوروبي مع دول العالم الثالث. ففي 14 حزيران من عام 2010 تبني مجلس الشؤون الخارجية في الاتحاد الأوروبي أول خطة للعمل على تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة في الفترة ما بين 2010 و2015 . هذه الخطة التي تتطبق على جهود التعاون الفني والمالي التي تقوم بها كل من المفوضية الأوروبية والدول الأعضاء، تهدف إلى تسريع وتيرة تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية فيما يتعلق بالمساواة بين الجنسين، وكذلك للمساهمة في تحقيق الأهداف الدولية الأخرى ذات الصلة بالنوع الاجتماعي.

يتم العمل على تضمين برنامج التدريب التأسيسي للشرطة المدنية الفلسطينية قضايا النوع الاجتماعي، إذ يشكل مركز المرأة للإرشاد القانوني والاجتماعي جزءاً من مجموعة العمل- بتتنسيق من بعثة الشرطة الأوروبية- التي تنظر في دورات آللشرطة التأسيسية حول حقوق الإنسان الأساسية والتي تشكل قضايا حقوق المرأة والنوع الاجتماعي جزءاً هاماً من مسّودة منهاجها التدريبي.



المكون الثاني
مهارات القيادة

مفهوم القيادة

إن عملية القيادة ووجود القائد الجيد في المجتمع أمر غاية في الأهمية، والقيادة لابد منها حتى تترتب الحياة، ويُقام العدل، ويُحال دون أن يأكل القوي الضعيف. والقيادة المجتمعية هي التي تنظم طاقات الأفراد وجهودهم لتصب في إطار صالح المجتمع بما يحقق الأهداف المستقبلية ويضمن تقدمه. كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد داخل المجتمع، وإنه يبذل قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للتوازن بين كل فئاته.



مفهوم القيادة:

هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الأهداف المنشودة.

الأفراد، والتأثير، والأهداف



تتعلق القيادة أساساً بثلاثة عناصر: الأفراد، والتأثير، والأهداف. ومن التعريفات الشائعة لفن القيادة أنه المقدرة على التأثير في الأفراد نحو تحقيق الأهداف. والتأثير في الأفراد يتضمن استخدام القائد لقدراته لتوجيههم نحو هدف أو فكرة معينة، وهذه القدرات غالباً ما تكون أحد خمسة أنواع: القدرة الوظيفية (النفوذ الوظيفي)، القدرة على المكافأة، والقدرة على العقاب، الخبرة والمعرفة، و الكاريزما أو قوة التأثير الذاتية.

متطلبات القيادة

هي:

التأثير:

القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

النفوذ:

القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتب بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

السلطة القانونية:

وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطيع.

التأثير الشخصية. التوافق يعني أن الفريق سوف يطيع الأمر وينفذ التعليمات، رغم أنهم قد لا يقتنعون بالفكرة أو يتذمرون لها، وعادةً ما ينتج سلوك التوافق عن استخدام النفوذ الوظيفي أو القدرة على المكافأة. أما المقاومة فتعني أن الفريق سيحاول تجنب تنفيذ التعليمات، وتجنب إتمام المهمة، وعادةً ما تنتهي المقاومة عن استخدام القدرة على العقاب أو التهديد بأضرار عدم التنفيذ.



في حين لم تثبت الدراسات علاقة بين سمات القائد وقدراته القيادية، أثبتت دراسات أخرى أن هناك علاقة قوية بين سلوك القائد وقدراته القيادية، ومن أنواع السلوك التي تم دراستها موازنة القائد بين اهتمامه بأعضاء الفريق واهتمامه بأداء مهام العمل.

استخدام القدرات أو النفوذ:

يستخدم القائد القدرات السابقة للتأثير على سلوك وأداء فريقه إلا أن رد فعل أفراد الفريق يختلف باختلاف القدرة التي تم استخدامها. وقد تم رصد رد الفعل ووجد أنه ينحصر في الالتزام، التوافق أو المقاومة. الالتزام يعني أن الفريق يشارك القائد في وجهه نظره وأنهم سوف ينفذون التعليمات بكل حماس، وهو ينبع عادةً عن استخدام الخبرة والمعرفة أو قوة

سلوك القائد:

القائد المعنى بالناس (بالفريق):
وهو يتسم بالود، ويحترم وينمي إقامة علاقة احترام معهم، روح الفريق، ويهتم براحة ورفاهية أعضاء المجتمع بكل فئاته ويحترم أفكارهم وأرءهم ومشاعرهم.



القائد المعنى بالعمل:

هو القائد الذي يميل إلى الاهتمام بأداء أنشطة العمل، ويحرص على إعطاء التعليمات والأوامر، وتوضيح مواعيد الانتهاء من المهام، ويقدم دراسات تفصيلية لما يجب أن يكون عليه أنشطة أعضاء الفريق.



وهكذا أثبتت الدراسات أن القائد الناجح ليست له صفات محددة، ولكن نجاح القائد يقدر بمدى قدرته على التعامل مع المواقف المختلفة والأفراد المختلفة.

أنواع القيادة

يساعدك هذا الجزء في استكشاف أساليبك الشخصية في القيادة، وستقوم بتحديد نوع القيادة التي تتميز به وفيما يلي بعض الأنواع المختلفة من القيادة:

الاستبدادية:

يتخذ هذا النوع من القادة القرارات من جانب واحد دون الاهتمام بآراء الفريق فهو يملئ على أعضاء الفريق المهام المفروضة بها هؤلاء القادة لديهم قوة إقناع لكنهم يميلون للحصول على رغباتهم باستعمال الترهيب والقوة.



القيادة المتقطعة:

يكون لهؤلاء القادة لحظات متفرقة من الإلهام والعمل ولكنهم يصارعون للحفاظ على استمرارية دوافعهم لتحقيق النتائج. وبالتالي هؤلاء القادة غير متsequين في الداء.



القيادة الشاملة:

يريد هذا النوع من القادة أن يمندوا فرص متساوية لكل شخص في الفريق وهذا الأمر بطبيعته ديمقراطي أكثر من اللازم، حيث أنه قد يؤدي أحياناً إلى إهدار الكثير من الوقت قبل التوصل إلى نتائج حقيقة وتمثل المشكلة في هذا النموذج القيادي في عدم قدرة القائد على العمل الفعلي لأنه ينشغل بشكل كبير في محاولة التوفيق بين جميع الأطراف.



القيادة الفعلية:

هؤلاء هم الأشخاص الذين يقومون بدور منذ البداية دون أن يكون لهم دور رسمي في العمل القيادي لكنهم يجدون أنفسهم تلقائياً في دور قيادي بسبب جديتهم وتفانيهم في العمل وعلى ذلك فإن أصحاب السلطة الرسميين يتوقعون من هؤلاء بشكل غير مباشر القيام بإتمام المهام العالقة. على الرغم من أن سلطة هذا النوع من الأشخاص غير مباشرة فإنهم يتمتعون بقدرة تلقائية تمكنهم من الحفاظ على تماسك فريق العمل ومن إنجاز الكثير إذا ما كلفوا بدور قيادي.



قيادة التضييق بالنفس:

يحب القادة هنا المقوله التالية: أعتقد أنني سأقوم بالمهمة بنفسي فإذا لم يُمْدَّ لي أحد يد المساعدة، فسوف أسيّر الأمور بقدر إمكاني. يصبح الموقف عائقاً أمام رغبة الآخرين في المساعدة ويرتبط بأسلوب القيادة المسمى، "هوس السلطة".



هوس السلطة:

يتمثل هذا النوع من القيادة صورة نمطية شائعة جداً هؤلاء القادة لا يدركون مسؤوليتهم عن لائحة المهام التي ينبغي القيام بها ويجدون صعوبة حتى إلى درجة الاستياء عندما يعرض عليهم شخص المساعدة من خلال القيام ببعض المهام المدرجة في القائمة وتقاسم العبء.



القيادة الدقيقة:

أفضل أسلوب للقيادة هو عندما يحفز القائد الفريق بالعمل من أجل تحقيق هدف مشترك. هذا النوع من القيادة يرى مشكلة فيتخذ الخطوات اللازمة لحلها. هؤلاء القياديون لا يتبعون في استشارة الآخرين للحصول على معلومات ولكن يمكّنهم أيضاً اتخاذ قرارات عند الاقتضاء.



1. هل يبدوا أي من أنواع القيادة هذه مألوفاً لديك؟
 2. هل عملت مع هذا النوع من الأشخاص من قبل؟
 3. أي نوع من القادة أنت في رايكم؟ أي قائد ت يريد أن تكون؟

واجبات القائد وحقوقه



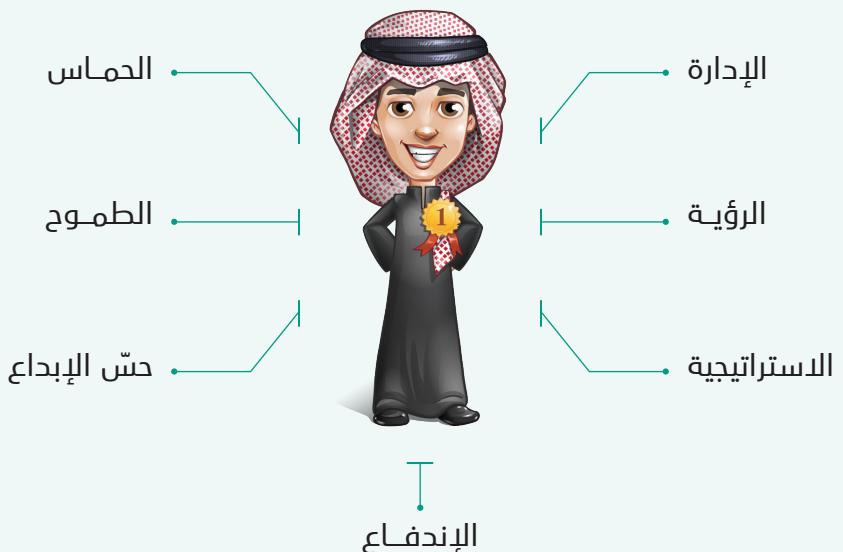
الحقوق:

1. مناصرته وتأييده.
2. مناصحته وتسديده رأيه.
3. الالتزام برأيه النهائي.
4. الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه

الواجبات

1. اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
2. تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويدقق الأهداف المرسومة.
3. العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.
4. المشاوراة.
5. إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
6. إعداد قادة المستقبل.

القيادة



وظائف القائد



ثالثاً: احتياجات مجموعة العمل

1. تشجيع مشاركة أفراد الفريق.
2. تنظيم هذه المشاركات (الكل يمكن أن يشارك).
3. وضع المعايير.
4. تحفيز الأفراد على الإدلاء بآرائهم.
5. التعبير عن شعور الجماعة.
6. تقييم قرارات المجموعة بمقارنتها بالمعايير والأهداف.
7. التوسط وحل الخلافات في وجهات النظر
8. تقليل الضغوط وعوامل الشد بين أطراف المجموعة.

أولاً: احتياجات العمل (مهام وظيفية)

1. المبادرة (اقتراح أفكار- تحديد المشاكل – اقتراح مداخل التعامل معها – اقتراح الحلول الممكنة).
2. يعلن الآراء.
3. يتعرف على الأفكار والنتائج.
4. ينسق بين الأنشطة.
5. يبلور الأفكار والمقترنات.
6. يخترق أهمية المقترنات وإمكانية تطبيقها
7. يقيم الإنجاز ويحدد خطوات المتابعة.
8. يشخص المشاكل.

ثانياً: احتياجات الفرد

1. معالجة مشكلات الأفراد.
2. تشجيع الأفراد.
3. تدعيم مكانة الفرد.
4. التعرف على إمكانيات الفرد وحسن استغلالها.
5. تدريب الأفراد.

فنون القيادة

• التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

• أسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً؟ وتوصل معه لحلول عملية.

فن معالجة التذمرات

• تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.

• استقبل الشاكِي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.

• إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكِي أسباب حفظ شكوكه.

فن المكافأة والتشجيع

• اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.

• عاملهم كخبراء فيما يتقدونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.

• لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل الفريق.

• كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.

فن إصدار الأوامر

• هل الأمر ضروري؟ وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".

• الفاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليس الفاية منه استعراضية أو تعسفية.

• عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المتاح، وحدد المساعدين والموارد

• ليكن أمرك واضحًا، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

فن الاتصال

من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للأفراد وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء ولقطع الطريق على الشائعات.

فن التأنيب

• اعط الملاحظة الضرورية دون تأثير، ولتكن بنغمة هادئة ورزينة.

• أنت ولكن بعد تدري الحقيقة كاملة بملابساتها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.



فن المراقبة

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متابعتها تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاءً في لفظه بناءً في غايتها.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاهم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة

فن المراقبة

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدراته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتزدد في توجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساؤها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

فن المعاقبة

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعقابين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتدطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استشارة المعاقب.. الخ.

تذكر أنه كم من عقريات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقه تذكي نار الدمارسة.

”

مشكلة ضعف القيادة وحلها

العلاج:

- ⦿ الاستماع لوجهات النظر المختلفة.
- ⦿ اتخاذ القرار جماعياً.
- ⦿ كسب الأفراد وكسب ثقتهم.
- ⦿ التعرف على مزايا الأفراد واستثمار طاقاتهم.
- ⦿ اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة.
- ⦿ الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم.
- ⦿ المتابعة الجيدة والمستمرة للتكاليف.
- ⦿ اعتماد مبدأ الدوافع والتقدير للأفراد.
- ⦿ حين تمارس القيادة لابد ان لا تقع في تلك الامور الآتية:
 - الاستبداد.
 - التفريط.
 - الكبر والعجب ورفض النقد.
 - غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات.
 - مخالفة الفعل للقول.
 - الاستئثار بشيء دون الأفراد.
 - تعيين نائب ضعيف.
- ⦿ ضياع معالم القدوة من شخصية القائد.
- ⦿ التوقف عن تنمية المواهب وتتجدد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة.

هي (ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشريه لتحقيق هدف محدد)

المظاهر

1. انعدام الانضباط في المجموعة.
2. التردد والخوف من التوجيه.
3. ضعف مستوى الطاعة.
4. عدم تحقق الأهداف بدرجة مقبولة، أو تتحققها بزمن غير مقبول.
5. بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زياتها.
6. ضعف التفاعل مع أنشطة الفريق.
7. عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى.
8. بقاء المجموعة من غير نمو (كماً وكيفاً).

الأسباب

1. عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعة.
2. عدم حب العمل المكلف به، وعدم إتقانه.
3. عدم وجود قيادات سابقة كقدوة.
4. تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها.
5. التسرع في تكليف القائد قبل إعداده.



تمرين

كيف ترى نفسك، هل أنت قائد؟

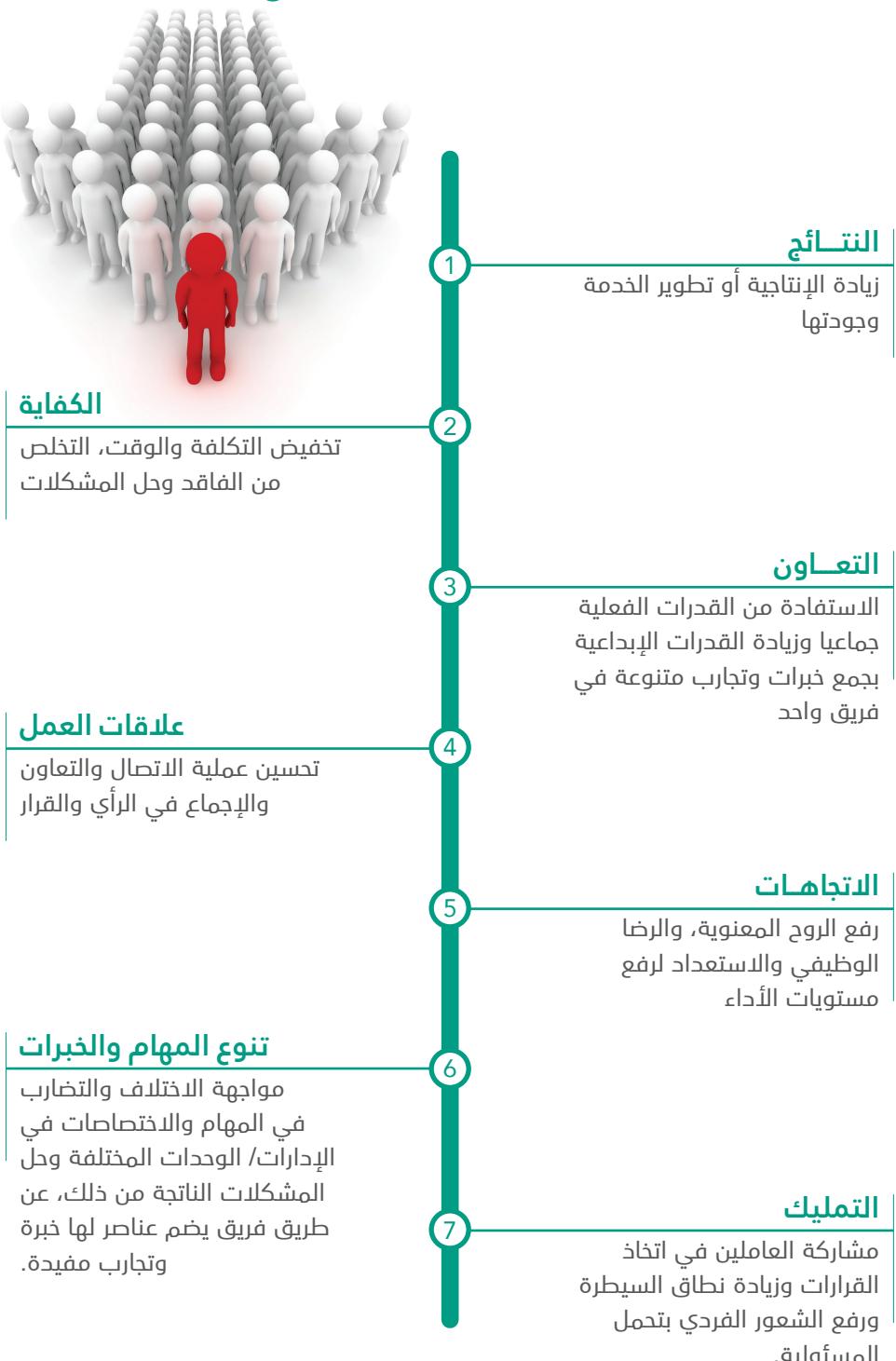
ماذا تحتاج لتكون قائدًا ماهرًا؟

النصائح الذهبية للقائد الأكثر فاعلية

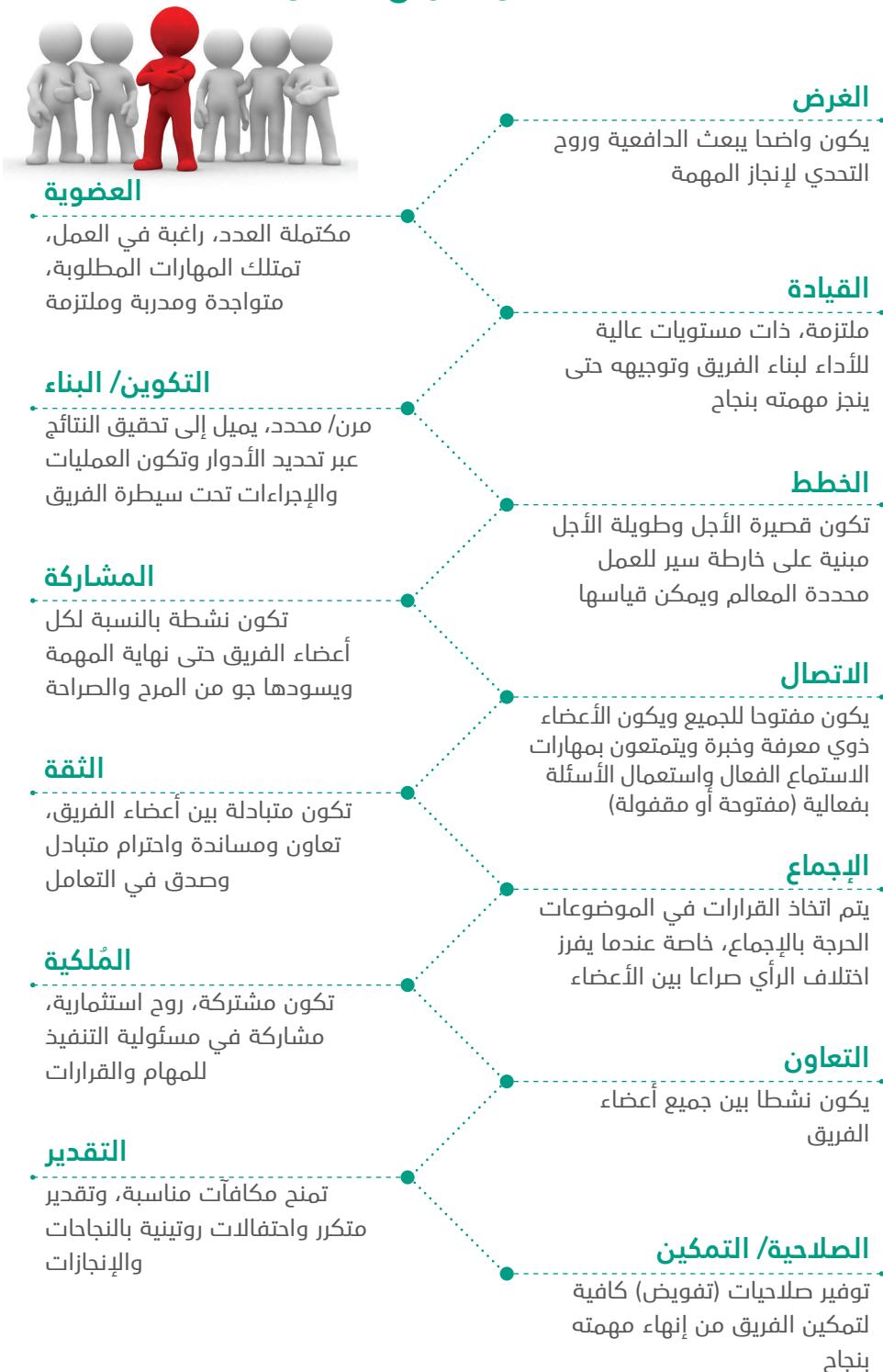
- 1- لا تخش من تعين من هم أذكي منك ... فهم يجعلونك تبدو في صورة حسنة و تكتسب سمعة كصاحب عين خيرة بالمواهب.
- 2- تذكر.. أنك تملك أذنيين و فما واحداً، لذلك يتعين عليك أن تسمع ضعف ما تتكلم.
- 3- إذا كنا أنت وأنا على اتفاق دائم في الرأي، فإن أهدنا لا ضرورة له.



الأسباب الداعية لبناء الفريق:



خصائص الفريق الفعال



أختبر قدرتك على الاتصال الفعال كقائد ناجح:

ضع علامة (✓) أمام الدرجة المناسبة. درجة (5) تعني أنك أقرب ما تكون إلى الحد الأعلى وأبعد ما تكون من الحد الأدنى، ودرجة (1) تعني أنك أشد قرباً إلى الحد الأدنى وأكثر بعداً عن الحد الأعلى. (من كتاب الاتصال الفعال للدكتور إبراهيم القعيد)

↓ الحد الأدنى	الدرجة					↑ الحد الأعلى
	5	4	3	2	1	
أشعر بالضيق أحياناً عندما يعارض شخص رأيي						أنقبل معارضهرأيي بصدر رحب
أتمسك برأيي أحياناً بعناد خوفاً أن أبدو ضعيفاً						لا أتمسكونرأيي عندما أقتنع بصواب الرأي الآخر؟
إن موقف الشخص من موضوع الحوار ليتأثر كثيراً بما يقوله الآخرون خاصة وأن هناك الكثيرين الذين يتحدثون جاً في الحديث						انتبه بتركيز شديد لكافة الأفراد عند الحوار واستوعب موقف كل منهم بدقة فهما كان موقف الشخص من موضوع الحوار
أشعر بضيق شديد عندما تصل الغالبية في الجماعة إلى رأي مخالف لرأيي وأعتبر أنني أخفقت في إقناع الآخرين بالرأي الذي أتبناه						أنقبل القرار الذي تصل إليه الغالبية في الجماعة عن طيب خاطر حتى ولو كان رأياً مختلفاً مع ذلك القرار.
أكرر نفس الكلام الذي أقوله أحياناً كلما سنت لي فرصة الكلام						أنا حريص ألا أكرر نفس الكلام الذي أقوله أثناء الحوار حتى لو سنت لي فرصة الحديث.
أشعر بالخجل من نفسي إن كانت وجهة نظري غير سليمة						إذا اقتنعت بوجهة النظر المعاشرة لرأيي أعترف بخطئي بسهولة.
لا أكتثر كثيراً بالأبعاد الجديدة التي تذكر أثناء الحوار لأن هذا من شأنه التوسع في الموضوع مدور الحوار وبالتالي صعوبة الخروج بنتيجة						أنصت بتركيز شديد للرأي المخالف لرأيي لاستوعب ما ينطوي عليه من حقائق قد تكون غائبة عنِّي..

الحد الأدنى ↓	الدرجة					الحد الأعلى ↑
	5	4	3	2	1	
أشعر بالقلق الشديد عندما تزداد جدة الخلاف في الجماعة						أؤمن بأن الخلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، خاصة وأن الخلاف في الرأي ما هو إلا إثراء للموضوع مedor النقاش...
لا يمكن ترك الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه حيث إنه كثيراً ما تتكرر نفس الآراء وتكون النتيجة هي مضيعة للوقت						أسعي لإنجاح الفرصة لكل فرد في الجماعة كي يعبر عن رأيه حتى أستوعب كافة الحقائق والآراء في موضوع النقاش.
أعتقد أن الرأي الفردي أكثر فعالية على الأرجح من رأي الجماعة						أعتقد أن رأي الجماعة دائماً أفضل من رأي الفرد..
لا أعبأ كثيراً بذوات الأفراد الآخرين أو أحاسيسهم طالما أن الرأي الذي أتبناه موضوعي						أتحاشي التعرض لذوات الأفراد الآخرين أو جرح إحساس أي منهم في النقاش
هناك العديد من الأسباب الموضوعية والشخصية التي لا تجعلني محاوراً ناجحاً						أعتبر نفسي محاوراً ومناقشاً ناجحاً

كلما حققت نسبة أعلى من الدرجات في التمرين السابق كلما كانت قوتك الاتصالية ناجحة



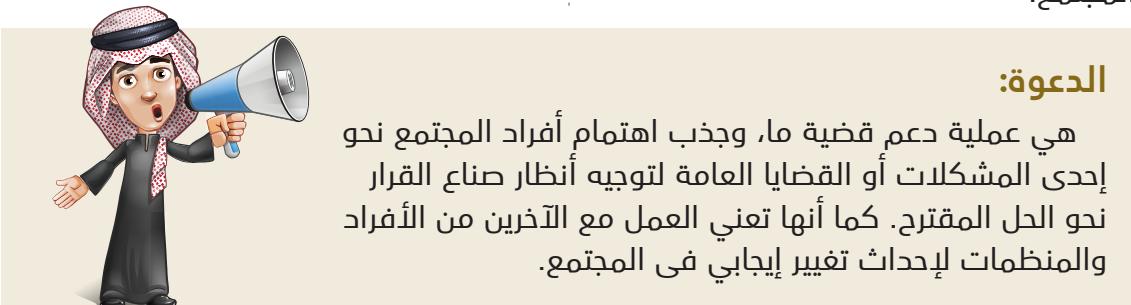
المكون الثالث

حملات الدعوة وكسب التأييد

الدعوة: المفاهيم والقضايا

ويهدف القادة من تبنيهم مثل هذه القضايا إلى توجيه صانعي ومتخذي القرار إلى العمل على إصدار تشريع (قانون - لوائح تنفيذية - سياسات عامة) أو تعديل تشريع قائم أو وضع آلية قانونية أو مجتمعية من أجل مناصرة القضية التي تبناها المجتمع أو المجموعة المهتمة بها.

يحتاج المجتمع بكل فئاته في بعض الأحيان إلى تبني قضايا محددة يُطلق عليها قضايا الدعوة وكساب التأييد، أي القضايا التي نتبناها وندعو الآخرين إلى تأييدها وبالتالي تحويلها من قضايا لهم فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد إلى قضايا رأي عام أو قضايا لهم شريحة كبيرة من شرائح المجتمع.



الإعلامية إلى زيادة المعرفة ورفع الوعي. يقاس نجاح الحملة الإعلامية بمدى التغير في المعرفة والمعلومات والممارسة من خلال البحوث والدراسات والإحصاءات الخدمية. يقوم بالحملات الإعلامية مسؤولي الإعلام ومقدمي الخدمة.

2. تعبئة المجتمع: تعني تقييم وضع مبني على المشاركة الاجتماعية وعمل اجتماعات لأعضاء المجتمع وقاداته لحثهم على المشاركة في بناء قدرة المجتمع على ترتيب احتياجاته واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك. ويقاس النجاح بمدى القدرة على تحديد قضايا مجتمعية وحلها من خلال مشاركة المجتمع، وما إذا كانت المشاركة فعاله أم لا،

المفاهيم المتصلة بالدعوة: يحدث خلط في كثير من الأحيان بين الدعوة والمفاهيم الأخرى مثل الإعلام والتعليم والاتصال، تعبئة المجتمع، لذلك فإن شرح هذه المفاهيم سيساعد على الحد من الخلط بين التعريفات:

1. الإعلام والتعليم والاتصال: هو إعطاء معلومات من خلال وسائل الاتصال المختلفة، يستهدف الإعلام والتعليم والاتصال أفراد معينة في المجتمع مثل النساء، الرجال، الشباب، سكان منطقة جغرافية معينة، ويختلف الجمهور من حملة إعلامية لأخرى، إلا أنهم يشكلون جمهوراً محدداً طبقاً للنوع، العمر، المنطقة الجغرافية...الخ. تهدف الحملة

وتطلب هذه الخطوات القدرة على تحليل الموقف الحالى للمجتمع المحيط بالدعوة (مناصري القضية والمدافعين عنها) وتحديد أهم المشكلات والقضايا التى تؤثر فى وضع المجموعة المستهدفة فى المجتمع (أسر وأطفال السجناء والمعتقلين)، وتحديد الحل المتعلق بتلك المشكلة. هذه العناصر توفر الأساس لحملة دعوة مؤثرة، فبدون تعريف جيد لقضية محددة وواضحة، ستفقد حملة الدعوة المسار الصحيح للخطوات المتبقية.

تحديد قضايا الدعوة: بمعنى التعرف على المشكلات التي تؤثر على حالة السلام الاجتماعى التي يعيشها المجتمع أو المعوقات والتحديات التي تدفع الشباب وأفراد المجتمع لتبني العنف وسيلة لحل خلافاتهم.

تحليل القضايا: بمعنى التعرف على أسباب كل قضية من خلال استيفاء النموذج التالي:

ويقوم بتبئنة المجتمع أعضاء المجتمع ومنظماته.

3. الدعوة: تعنى بناء الدعم لمساندة وتبني قضية معينة (مثل قضية نشر السلام المجتمعى) واتخاذ قرارا بحلها وتستهدف متذبذب القرار على مستوى الأسرة وأصحاب المصلحة (المتأثرين بالقضية)، وصانعي السياسات والبرامج، والمخططين. كما تهدف إلى تبني القضية وتغيير الخطط والبرامج أو تغيير اتجاهات وسلوكيات متذبذب القرار، وتقاس بمدى خلق مجموعة مساندة تتبني وتدعم القضية، أو مدى التغيير في الاتجاهات والسلوك، أو إصدار قرار جديد أو إلغاء قرار يساعد في حل القضية أو جلب الموارد لتحقيق الهدف.

تحديد وتحليل القضايا

تحديد وتحليل القضايا المطلوبة هي الخطوة الأولى في مرحلة تصميم حملة الدعوة

أسباب القضية (أسباب تعود إلى)			
القضية			
سلوك المجتمع المحيط (المعتقدات / العادات / تفاسير دينية مغلوطة):	التشريعات واللوائح القانونية المؤثرة:	الخدمات الحكومية والمجتمعية المقدمة:	
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

يتم كتابة وصف عام للقضايا مثل:

هناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها لمعرفة الحقائق والمعلومات المختلفة حول قضايا واتجاهات وأفكار الجمهور المستهدف مثل:

البعوث الميدانية والأبحاث والدراسات تعد من المصادر الهامة للمعلومات.

التقارير الدورية الصادرة عن المراكز البحثية ومؤسسات المجتمع المدني.

الحوارات والمناقشات التي تتم مع الجمهور المستهدف من خلال الندوات، اللقاءات الجماهيرية والزيارات المنزلية.

التلعيمات: يقوم بإجرائه الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء كل عشر سنوات ويشتمل على العديد من المعلومات منها: التوزيع العمري والنوعي للسكان، وتوزيع السكان (10 سنوات فأكثر) حسب الحالة التعليمية، توزيع السكان (15 سنة فأكثر) حسب الحالة العملية والنشاط الاقتصادي، وتوزيع السكان (18 سنة فأكثر للذكور، 16 سنة فأكثر للإناث) حسب الحالة الزوجية، ومتوسط دعم الأسرة، وعدد الأفراد لكل حجرة، وتوزيع المباني حسب اتصالها بمرافق الخدمة. توفر جميع المعلومات على مستوى الدولة، والمحافظات (حضر، ريف، مراكز، وقرى).

السجلات الحيوية: تحتوى على معلومات

عن الأحداث الحيوية التى تحدث في البلد / المحافظة خلال العام، مثل الزواج، والطلاق، والمواليد، والوفيات، يتم تسجيلها والحصول عليها من خلال السجلات المدنية لكل محافظة.

تقرير التنمية البشرية: تصدرها مراكز حكومية متخصصة سنوياً، وبه العديد من المعلومات الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية على مستوى المحافظات مثل توقع الحياة عند الميلاد، معدلات الوفاة (رضع، أطفال، وأمهات)، بيانات عن الأمية والتعليم مثل كثافة الفصل وعدد التلاميذ في كل مدرسة، بيانات صحية عن عدد الأفراد لكل طبيب، كل ممرضة، عدد الممرضات لكل طبيب، بيانات عن العمل والعمال، البطالة، الدخل والفقر، استهلاك الطاقة، الموارد الطبيعية والأمن الغذائي.

التقارير الدولية الأخرى: منها ما يصدر سنوياً أو كل فترة محددة وبياناتها على مستوى الدول المختلفة، وتحتوي على ثروة غنية من المعلومات عن الخصائص السكانية، معدلات المواليد والوفاة، توقع الحياة، سكان المدن والعديد من الجداول الخاصة بالتلعيمات الرسمية للسكان.

فمن خلال المصادر السابقة يمكن التعرف على جم المشكلة، جم المؤيدين والمعارضين، أسباب المشكلة والعوامل التي تؤثر فيها والنتائج المرتبطة عليها.

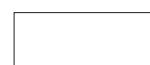
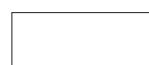
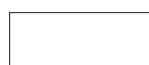
اختيار قضية الدعوة

بشكل كبير للقضية:
 - أو كتابة رقم (2) عند المعيار الذي يتحقق بشكل متوسط للقضية:
 - أو كتابة رقم (1) عند المعيار الذي يتحقق بشكل منخفض للقضية:
 اجمع كل عمود واختر القضية ذات أعلى درجة.

قضية الدعوة هي القضية التي تتوافق مع أغلبية المعايير في الجدول التالي وفقاً لهذا الترتيب:

قم بإختيار 3 القضايا المقترنة لعمل تقييم الأولوية بينها. ثم قم بترتيب هذه القضايا تبعاً للمعايير الموضحة أدناه بالشكل الآتي:
 - كتابة رقم (3) عند المعيار الذي يتحقق

القضية الثالثة	القضية الثانية	القضية الأولى	المعايير
.....	لها تأثير مباشر على تحسين الحالة الأمنية للمجتمع
.....	متواقة مع حقوق الإنسان
.....	يوجد عنها معلومات وبيانات مؤيدة وتعكس مدى انتشارها وتطورتها
.....	سهلة الفهم وتوجد لها أسباب واضحة ومدرودة
.....	لن تحل بشكل طبيعي أو تلقائي ولكن تتطلب تدخل أو إجراء لحلها
.....	تساعد على تحقيق شراكة مع جهات معنية أخرى وخاصة منظمات المجتمع



المجموع <

اختيار الحل المناسب

بعد اختيار القضية يتم تحديد الحلول البديلة واختيار المناسب منها لحل القضية: يتم في هذه المرحلة تحديد الحلول الملائمة لحل القضية المحددة ويتم وضع المعايير التي سيقوم على أساسها اختيار الحل.

أستخدم النموذج التالي لاختيار الحل المناسب متبوعاً نفس خطوات اختيار القضية:

- ضع (0) إذا لم يتحقق المعيار.
 - ضع رقم (1) إذا تحقق المعيار إلى حد ما.
 - ضع رقم (2) إذا تحقق المعيار.
- اجمع كل عمود واختار الحل الذي يحقق أعلى الدرجات.

الحل الثالث	الحل الثاني	الحل الأول	المعايير
.....	هل الحل مددد و يتضح فيه ما سوف يقوم به الدعاة من أجل حل القضية، ومكان التنفيذ، والجمهور المستهدف لهذا الحل
.....	قابل للقياس والملاحظة: بمعنى أن تتوافر البيانات الكمية والنوعية لقياس مدى تحسين الموقف نتيجة لهذا الحل
.....	هل الحل يتفق مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع
.....	هل هو مناسب للظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة
.....	مدى توافر الظروف المواتية لتنفيذ الحل بمعنى هل تتوافر الموارد المادية والبشرية والفنية المطلوبة
.....	هل سيجد الحل من يؤيده من المهتمين وأصحاب المصلحة، ومن المجتمع المحيط بالمشكلة

المجموع <

وبانتهاء فريق الدعوة من وضع تصور للحلول المقترنة واختيار الحل المناسب لقضية الدعوة يمكنهم الانتقال إلى خطوة تحديد غاية وأهداف الدعوة كما سنرى فيما يلي.

وهناك العديد من الأمثلة التي توضح كيفية استخدام البدوث والإدصاءات في تحديد المشكلة وتحليلها. ومن الجدير بالذكر أن الواقع العملي والظروف المحيطة بالمجتمع تساعد في تحليل القضية واستنباط الحلول العملية لها.

أهداف حملة الدعوة



الهدف الجيد يشتمل على الخصائص التالية:

- ⊕ **محدد:** يتضح فيه ما سوف يقوم به الدعاة من أجل حل القضية، ومكان التنفيذ، والجمهور المستهدف للهدف.
- ⊕ **قابل للقياس والملاحظة:** بمعنى أن تتوافر البيانات الكمية والنوعية لقياس مدى تحسن الموقف نتيجة لهذا الهدف.
- ⊕ **يمكن تحقيقه:** وهنا يمكن للدعاة أن يتناولوا الإجابات على بعض الأسئلة

يجب على فريق الدعوة تحديد أهداف الدعوة الازمة لحل القضية وهناك نوعين من الأهداف، وهما:

الهدف العام للدعوة أو الغاية:

هي التغيرات أو التحسينات التي يسعى الدعاة إلى تحقيقها لصالح المستفيدين أو المجتمع، وهي رؤية طويلة المدى، أكثر من 3 إلى 5 سنوات وتحدّى إلى حل القضية. يصاغ الهدف العام من القضية أو المشكلة نفسها فإذا كانت القضية ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب فيصبح الهدف العام هو خفض نسبة البطالة بين الشباب أو تحسين الظروف المعيشية للأسر هؤلاء الشباب من خلال إيجاد وضع دد أدنى للأجور يسمح لهم بحياة كريمة ولأسرهم أيضًا.

الأهداف المحددة للدعوة:

تعبر عن النتائج والفوائد التي تساهم في تحقيق الأهداف العامة وهي عادة عن الحلول التي أتفق عليها قبل تصميم حملة الدعوة. ويعتبر هدف الدعوة قصير المدى من سنة إلى سنتين ويصف الإجراء المطلوب من الجمهور المستهدف.

النتائج المنشودة، كما أنه يجعل عملية المتابعة والتقييم أكثر سهولة.

وهناك أنواع عديدة من الأهداف المحددة للدعوة التي تساهم في تحقيق الغاية:

⊕ أهداف تحدث تغيير في اتجاهات، أو قيم عامة، أو سلوك وإثارة الدوار العام نحو القضية.

⊕ أهداف تحدث تغيير في البرامج المنفذة.

⊕ أهداف تحدث التغيير في الأنظمة واللوائح والقوانين

⊕ أهداف تحدث تغيير في المهارات والقدرات المتوفرة في المجتمع.

⊕ أهداف تحدث تغيير في المناهج العلمية والسلوكية المستخدمة.

⊕ أهداف تحدث تغيير في القضايا الأخرى التي لها علاقة بالقضية المعنى بها الدعوة.

منها هل أن الهدف سيتحقق حتى في ظل وجود معارضة داخل المجتمع؟ هل سيحصل على مساندة عدد كبير من الناس؟ هل يهتم الناس بالهدف بدرجة كافية لاتخاذ إجراء؟.

⊕ **المناسب**: بمعنى أن يتناسب مع ظروف وإنجازات المجتمع ومع الغاية.

⊕ **موقوت**: محدد بتقويت زمني واضح.

⊕ بالإضافة إلى ما سبق فإن **هدف الدعوة الناجح** هو الذي يساعد على وجود تعاون وشراكة مع الجهات الأخرى سواء الحكومية أو غير حكومية.

غالباً ما يعمل الدعوة على هدفين أو أكثر في نفس الوقت من أجل تحقيق غاية واحدة، ومن الأهمية أن تتعزز مجموعة الدعوة على الجمهور المستهدف وأصحاب المصلحة لدعم قضية دعوتهم. ويساعد وضع الأهداف بشكل جيد على تحديد الأنشطة كذلك بشكل جيد للوصول إلى

تتميز أهداف الدعوة بعدة عناصر تميزها عن غيرها من الأهداف وهي كما يلي:

عناصر أهداف الدعوة

وقت محدد



قرار



متخذ القرار

يصف متى سيتم تحقيق الهدف. فآهداف الدعوة يجب أن تجز خلال عام أو عامين.

هو الفعل المطلوب لتحقيق الهدف (مثل تبني قضية أو سياسة معينة، أو اتخاذ قرار بشان القضية، أو تبني لبرنامج معين أو مبادرة.. الخ)

هو الشخص الذي يبذله تحويل هدف الدعوة إلى فعل.

تحديد وتحليل الجمهور المستهدف

 **الجمهور المستهدف الأولي:** هو متندذ القرار الذي بيده تحويل هدف الدعوة إلى فعل.

 **الجمهور المستهدف الثانوي:** يتضمن الأشخاص والمؤسسات القادرة على التأثير في الجمهور الأولي.

لزيادة فرص نجاح الدعاة، عليهم أن يتعرفوا على الجمهور المستهدف لحملة دعوتهم حتى يتمكنوا من إعداد الرسائل الفعالة واختيار قنوات الاتصال.

تحديد الجمهور المستهدف: يتعدد الجمهور المستهدف للدعوة لكل هدف من أهدافها ويتضمن ما يلي:

هدف الدعوة
الجمهور الأولي
الجمهور الثانيي (المؤثرون)

تحليل الجمهور المستهدف:

- حضور المؤتمرات والمجتمعات والمناقشات المفتوحة التي يشارك فيها المهتمون وأصحاب المصلحة.
- إجراء مسح واسطلاح رأي لدراسة آراء واتجاهات الجمهور المستهدف.
- متابعة برامج الإذاعة والتلفزيون المحلية التي تشرك فيها الجهات المهمة والشخصيات المعنية بقضية دعوتك.

يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات اللازمة لتحليل الجمهور المستهدف ومعرفة اتجاهاتهم نحو قضية الدعوة (مؤيدون ومعارضون) من خلال:

- المقابلات الشخصية والمناقشات مع المهتمين.
- الملاحظة.
- الإطلاع على بعض الأحاديث والخطب الخاصة ببعض المهتمين.

وعلى مجموعة الدعوة أن تتمي مهارات القيادة لديها حتى تستطيع التأثير في المجتمع وتوسيع رقعة الدعم. فكلما زاد عدد الأفراد أو الجماعات الذين يعملون على تحقيق هدف الدعوة، كلما زادت فرص النجاح. ومن أهم تلك المهارات القيادية:

1. التعرف على احتياجات المجتمع الملحة.
2. القدرة على توصيل احتياجات المجتمع إلى المسؤولين عن تلبيتها.
3. الإنصات للآخرين.
4. التخطيط في ضوء الإمكانيات والموارد المطلية المتاحة لتحقيق الأهداف.
5. القدرة على التفاوض وحل المشكلات.
6. استيعاب الآراء المعارضة.

أخيراً،

لا يجب أن تنسى مجموعة الدعوة هؤلاء الذين لم يكونوا رأياً مع أو ضد قضية الدعوة (محايدون)، ففي بعض الأحيان يكون أحسن استثمار للوقت والجهد هو مناشدة هذا الجمهور المحايد لكسب دعمهم.

بناء الدعم

يتحتم على مجموعة الدعوة أن تحدد مستوى التأييد أو المعارض المتنوعة من هؤلاء الذين يمثلون المجتمع المستهدف الأولي والثانوي، حيث أنه لأسباب كثيرة قد تكون دينية أو ثقافية أو تاريخية فإن بعض القضايا في كثير من الأحيان تكون مثيرة للجدل وتحتاج إلى قيادات ذات مهارة عالية ومقومات وسمات معينة تساعدهم في كسب جمهور مؤيد لحملة الدعوة، ومن هذه السمات ما يلي:

1. لديه رؤية واضحة لقضية الدعوة.
2. لديه برنامج عمل واضح ومحدد.
3. تواصل جيد مع الآخرين.
4. إدراكه أن الوضع قابل للتغيير.
5. إقراره أن الفرد لا يمكنه تحقيق الإنجازات بمفرده.
6. مؤثر في المجتمع قادر على تحمل المسؤولية وإنكار الذات.

نموذج خريطة القوة لتحليل الجمهور المستهدف

هدف حملة الدعوة

أشخاص معارضين معارضة قوية

من هم:

أسباب معارضتهم للقضية:

ما هي المعوقات التي يمكن أن يضعوها أمام القضية:

أشخاص معارضون بشدة ومتصلون بعضهم اتصالوثيق

من هم:

كيف يمكن تحديد موقفهم:

شخصيات أو قيادات مؤيدة ولها تأثير

من هم:

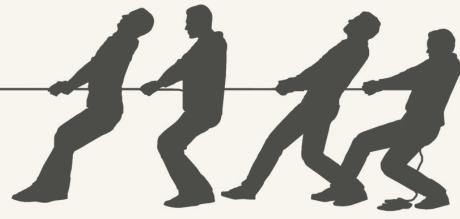
أسباب تأييدهم للقضية:

ما هي الإمكانيات التي يعرضونها لتأييد القضية:

مؤيدون للقضية ولكن ليس لهم تأثير على الجمهور المستهدف ومتصلون ببعض:

من هم:

كيف يمكن تحسين موقفهم:



إعداد الرسالة



رسالة الدعوة

هي بيان موجز ومقنع عن أهداف الدعوة يركز على ما تريد تحقيقه، ولماذا، وكيف مع ذكر الإجراء المحدد الذي نود من الجمهور المستهدف القيام به.

4. إعداد الرسالة بحيث تكون قصيرة، وبسيطة، وذات طابع إنساني، كما يجب أن تكون محددة ودقيقة وإيجابية ومتسقة.

5. اختيار الرسالة على مجموعات مختلفة تمثل الجمهور المستهدف.

6. تعديل الفكرة والألفاظ والعبارات طبقاً لنتائج الاختبار القبلي.

وفيما يلي توضيح للنقاط الأساسية التي يمكن مراعاتها عند إعداد الرسالة:

1- موجزة ومحضرة: على المرسل أن يوجز، ويكون الإيجاز بحذف المعلومات التي لا تسهم في تحقيق هدف الاتصال، وتجنب الدشوه الزائد. وأن يكون هناك نقطة واحدة رئيسية لتوصيلها وهذا فرض نموذجي (مثالي)، إذا كان هذا غير ممكن فاثنتين أو ثلاثة على الأكثر. فمن الأفضل أن ترك الناس بفكرة واحدة

الرسالة هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل بهدف التأثير في سلوكه، وتصاغ الرسائل تبعاً لاحتياجات واهتمامات جمهور معين. فمثلاً الرسائل الموجهة لمجموعة من القيادات المحلية المتعلقة بتحفيز مجتمعاتهم على تغيير نمط سلوك المجتمع حال كيفية زيادة مشاركة الشباب في الحياة العامة تختلف عن الرسائل الموجهة للمسؤولين بوزارة العدل من أجل قوانين للتصدي للنزاعات المجتمعية. وقد تساعد البحوث، خاصة البحوث النوعية مثل مناقشة المجموعات البؤرية والمقابلات المعمقة في التعرف على الرسائل المناسبة للجماهير على اختلاف أنواعهم.

مفهوم رسالة الدعوة وخطوات إعدادها

توجه رسالة الدعوة للجمهور المستهدف لتشجيعهم على اتخاذ مواقف مساندة لقضايا دعوتهم أو لتعديل سلوكهم لصالح قضية الدعوة. لذا يجب على الداعية أن يكون ملماً بالخطوات التي يجب اتباعها عند إعداد رسالة الدعوة، تتحدد تلك الخطوات فيما يلي:

1. إعداد فكرة أساسية للرسالة.
2. إعداد خلفية من المعلومات البسيطة كلما استدعت الحاجة.
3. توفير مجموعة من البيانات إذا كانت مناسبة لإقناع الجمهور المستهدف.

الشباب، على سبيل المثال، من المفيد دائمًا أن يتم تجربة توصيل الرسالة على مجموعة من الشباب المساندين ل النوع من الاختبار للرسالة. قد تعطي هذه المجموعة مردود مفيد عن كيفية تفسير الرسالة.

3- صيحة ومقنعة: أن تكون الرسالة صيحة ومقنعة من خلال البيانات والمعلومات الصيحة التي تحتوي عليها والمنطق السليم الذي تبني عليه، وواضح فيها الإجراء الذي سيتم اتخاذه من قبل الجمهور المستهدف.

واضحة عن أن تسبب في بلبلة فكرهم أو إزعاجهم بأفكار كثيرة.

- واضحة وтامة: يجب أن يكون معنى الرسالة واضحًا بحيث لا يكون هناك أدنى إمكانية لسوء الفهم، وهذا يتطلب فحص كل كلمة وجملة وعبارة من عبارات الرسالة الاتصالية حتى تكون مفهومة لدى المستقبل. وأن يتم اختبار الرسالة مسبقاً مع ممثلي الجمهور المستهدف للتأكد من أن الرسالة التي تم إرسالها هي نفسها التي تم استقبالها. عندما يقوم فريق الدعوة بإعداد رسالة للدعوة موجهة إلى

خصائص وعناصر الرسالة الفعالة

خصائص الرسائل الفعالة

- بسيطة وواضحة.
- موجزة (مركزة).
- لغة مناسبة ومفهومة.
- جذابة ويسهل حفظها.
- ذات مصداقية.
- تدعو الجمهور إلى عمل شيء أو اتخاذ موقف معين.

العناصر الخمسة للرسالة



- المحتوى / الأفكار
- ناقل الرسالة / المصدر
- اللغة
- طريقة نقل الرسالة
- الوقت والمكان

لجمهورك المستهدف؟ هل اختيار الكلمات واضح أو يمكن تفسيرها بطريقة مختلفة بواسطة جمهور مختلف؟ هل من الضروري استخدام لهجة محلية لتوصيل الرسالة؟

• **ناقل الرسالة / المصدر:** هو الشخص أو الأشخاص الذين سيقومون بنقل الرسالة. هل ناقل الرسالة ذو مصداقية لدى الجمهور المستهدف؟ هل من الممكن أن يكون من بين ناقل الرسالة أحد المنتفعين؟ فيمكن

• **المحتوى / الأفكار:** يشير المحتوى إلى الفكرة الأساسية للرسالة، ما هي النقطة الرئيسية التي تريد أن توصلها لجمهورك؟ ما هي الفكرة الواحدة التي تأمل أن يحصل عليها الجمهور وتبقى معه بعد توصيل الرسالة.

• **اللغة:** اللغة تتضمن الكلمات التي تختارها لتوصيل رسالتك. هل اللغة مناسبة

الرسالة؟ هل هناك تجمعات للرجال مدددة المواعيد والأماكن يمكن الاستفادة منها لدعوة الرجال للمشاركة في حل القضية؟ هل هناك أندية للتجمعات الأسرية يمكن من خلالها مخاطبة أفراد الأسرة؟ وما هي المواعيد التي تناسب عدداً كبيراً من الأفراد؟ هل هناك أحداث اجتماعية تستطيع أن تربطها برسالة الدعوة حتى يمكنك الحصول على اهتمام أكثر بالقضية؟ مثل وفاة أحد العمال نتيجة الإهمال في صيانة الآلات أو عدم تهافر وسائل السلامة المهنية.

لمجموعة الدعوة أن ترسل رسائل قوية وذات معنى لمن تؤدي القرار ولصانعي السياسات من خلال أحد الأفراد المتضررين من القضية.

• طريقة نقل الرسالة / قنوات الاتصال:

هي القنوات التي تخارها لتوصيل رسالتك.
ما هي أكثر طريقة تساعدك على وصول رسالتك للجمهور المستهدف؟ القنوات المختلفة الأكثر فاعلية لجمهور معين.

• الوقت / والمكان: متى وأين سيتم نقل

نموذج إعداد الرسالة:

الجمهور المستمدف

محتوى الرسالة

النشاط / الأنشطة

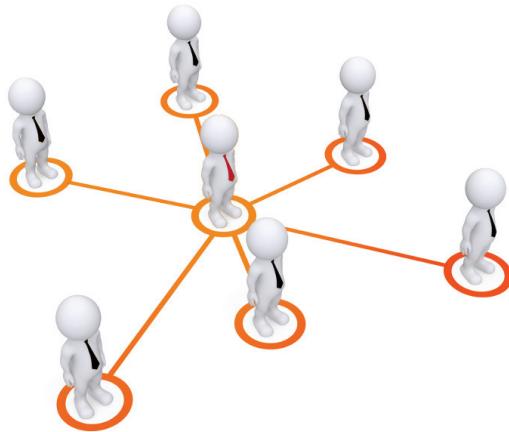
ناقل الرسالة

الإجراءات (الخطوات التنفيذية)

وقت ومكان نقل الرسالة

.....

الاتصال



- المجتمعات
- الخطابات
- مطويات وكتيبات دعائية
- تقارير عن الحقائق المتعلقة بالقضية
- قنوات الإذاعة والتليفزيون المحلية
- الشبكات الإلكترونية
- الملصقات والمعلقات في الأماكن العامة
- شرائط الفيديو
- المؤتمرات الصحفية والأحاديث الإعلامية
- النشرات الإعلامية
- رسوم بيانية وصور توضيحية

يلعب الاتصال الفعال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة. ولذلك فهو مهارة يتبعها فريق الدعوة لكتسابها وتطبيقها، ليتمكنوا من تحقيق مهامهم. ويتميز الاتصال الفعال بالإدراك والوعي، والقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل من خلال قناة الاتصال الملائمة للجمهور المستهدف.

وفيما يلي التعرف على أهم قنوات الاتصال التي يمكن اختيارها لتوصيل رسالة الدعوة، ومعايير اختيار القناة المناسبة، بالإضافة إلى التعرف على أساليب الإقناع ومهارات الاتصال من أجل تفعيل عملية الدعوة وإتمامها بنجاح.

قنوات الاتصال

تعتبر قنوات الاتصال الواسطة المادية لتوصيل الرموز حاملة معاني الرسالة مثل القناة الصوتية كما يحدث في المقابلة الشخصية، والقناة الكتابية كما في حالة التقارير، والقنوات التقنية كالتلفزيون والإنترنت والراديو والتليفزيون، والقناة التصويرية كما في حالة الملصقات ولوحة الإعلانات، ومن أمثلة قنوات الاتصال التي يمكن أن يستخدمها الدعاة ما يلي:

- المحادثات والدوار غير الرسمي
- الدوار العام خلال الندوات والمقابلات الجماعية

مؤشرات اختيار الطريقة المناسبة:

البعض الآخر، الحوار العام والمؤتمر المباشر يبرز القضية وممكّن أن تصبح حدث "ساخن" يلفت النظر، ويمكن الإقلال من المخاطرة وذلك من خلال التخطيط الدقيق واختيار المتحدثين وعمل البروفات ... الخ.

• وجود شخصية مؤثرة: يمكن أن يفضل فريق الدعوة اختيار طريقة تسمح له بالتعرف على شخصية قيادية في المجتمع تساعد في وتسانده في توصيل رسالته إلى الجمهور المستهدف للدعوة.

وأخيراً يمكن أن توجه الرسالة للشخصيات المستهدفة عبر منافذ مختلفة، فالرسالة التي يتم توجيهها لن تظهر نتيجتها بين يوم وليلة ومن ثم يجب تكرار الرسالة أكثر من مرة مع الثبات على المحتوى وأسلوب الرسالة فلا تبدلها وقم بتوجيهها من خلال منافذ وأساليب مختلفة حتى لا تثير الملل في نفوس متلقيها، فمثلاً إذا كنت تسعى للتاثير على الجماهير فيمكن استخدام اللقاءات الجماهيرية، أو وسائل الإعلام المختلفة، أو الزيارات المنزلية، أو الكمبيوتر والإنترنت. أما إذا كنت تسعى للتاثير على أحد المسؤولين في الجهات الحكومية فعليك أن تلجأ إلى الخطابات، أو التقارير والحقائق، الاجتماعات والرسومات البيانية وهكذا.

وفي جميع تلك الحالات فإنك تحتاج أن يكون لديك مهارات خاصة في الإقناع والاتصال حتى تستطيع توصيل الرسالة والإقناع بها. وهذا يجعلنا تتطرق لأهم مهارات الإقناع والاتصال التي تساعد في تفعيل حملة الدعوة.

• الجمهور: بعض الطرق تكون أكثر فاعلية وأكثر مناسبة لجمهور معين، فعلى سبيل المثال يجتمع الرجال بعد أوقات العمل في الأندية أو أماكن أخرى فعندئذ يمكن استخدام الحوارات والمناقشات الجماعية، كذلك شباب المدارس والجامعات لديهم بعض الوقت لحضور المعسكرات الصيفية في أوقات الصيف والأجازات أو مراكز الشباب، وعندئذ تصبح الطرق الفعالة لهم هي الندوات واللقاءات الشبابية. بينما صانعي السياسات من ذوي المناصب العليا ليس لديهم وقت ولديهم مسؤوليات كثيرة. لذلك الرسالة يجب أن تعطيهم الحقائق بشكل واضح ومحض ومحدد، وأيضاً يجب أن تترك لهم معلومات للقراءة في وقت لاحق. الطرق الفعالة لصانعي السياسات تتضمن، تقارير إفادية، أوراق بالحقائق، المقابلات وجهاً لوجه في الاجتماعات.

• التكلفة: يجب على فريق الدعوة أيضاً السعي للحصول على الفرص التي يعفون فيها من الدفع أو يتخلون تكاليف بسيطة مثل اللقاءات الجماعية من خلال مراكز المرأة، اللقاءات الشبابية من خلال مراكز الشباب والمعسكرات الصيفية أو بالوحدات الصحية. كذلك الاستفادة من القنوات والبرامج المحلية لنقل الرسالة وتحقيق أهداف الدعوة.

• المخاطرة (احتمال التعرض لأنظار): عندما تعلن مجموعة الدعوة قضية دعوتها للرأي العام - خاصة عندما تكون قضية مثيرة للجدل - يكون هناك نوع من المخاطرة. ويكون بعض أساليب الدعوة مخاطرة عن

أساليب الإقناع ومهارات الاتصال



هناك بعض الإرشادات التي يمكن الاستفادة منها لإقناع الآخرين بقضية دعوتك وهي كما يلي:

1. حدد هدفك واحصل على الحقائق والأرقام عند عرض رسالتك لتضفي عليها المصداقية قرر ما ت يريد تحقيقه ولماذا، اجمع كافة الحقائق التي تحتاجها لدعم قضيتك، حاول **تقليل الحجج العاطفية** حتى يتمكن الآخرون الحكم على القضية والطلول في ضوء الحقائق ودتها.

2. اكتشف ماذا يريد الآخرون ولا تقلل أبداً من مقاومة الأفراد الطبيعية للتغيير ولكن ضع في اعتبارك أن مثل هذه المقاومة نسبية. عندما يطلب منهم دعم القضية فأول الأسئلة يوجهها

عندما نقوم بالاتصال، فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين، ومكتبيدين فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا. فعندما نتبادل المعلومات أو نستخدم اللغة، أي **الإشارات اللفظية** كالأسئلة المفتوحة (ماذا تقترح؟) والمغلقة (هل أنت موافق؟)، والمتعمقة (ما رأيك في هذا الموضوع؟)، **والإشارات غير اللفظية** (إيماءات)، مثل تعابير الوجه، وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم.... الخ. إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية، وعن أسلوب تدعيتنا وتقييمنا لعلاقتنا بمستمعينا، إضافة للموضع الذي نتحدث عنه.

ويقتضي الاتصال الفعال، أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً. وإذا لم يتحقق ذلك فإن النتيجة تصبح حدوث اضطراب في الاتصال. ولا يحدث هذا الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمهم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون، بناء على تجاربهم وتوقعاتهم.

إن **الإنصات بانتباه** مهارة من مهارات الاتصال الغير مقدرة، حيث يعتقد الكثيرون أنهم يحصلون على ما يرغبون فيه من خلال التحدث. على العكس فالعديد من الأفراد الناجحين يقضون وقتاً أكثر في الإنصات عن التحدث وعندما يتكلمون فهم في الغالب يوجهون الأسئلة ليتعلموا أكثر.

تكوين العلاقات الجيدة، فعند عرض رسالة دعوتك فإنك تتوالى مع جمهورك بصرياً مما يشركهم معك ويساعد في تفاعلهم مع ما تقوله، كما أن الاتصال البصري يساعد ناقل الرسالة على الاسترخاء، ويخفف من الإحساس بالعزلة.

دلت التجارب أن أفضل اتصال بصري يكون من 1-3 ثانية لكل شخص، أما إذا كان الجمهور كبيراً فقسم الجمهور إلى مجموعات مختلفة حتى تتوالى معهم بصرياً على شكل مجموعات، احذر من تجول بصرك في الغرفة أو إلى أسفل أو أعلى أو تركز بصرك على شخص أو مجموعة دون غيرها.

• الصوت المناسب: استخدم الصوت الهادئ الرزين واعمل على ألا يكون على وتيرة واحدة. تجنب نبرة الصوت الغاضبة أو الدفاعية، كما أن استخدام الأسلوب التهكمي والنبرة التهكمية تساعده في تحريف الرسالة وعدم وصولها بصورة صحيحة.

• السلوك والمظاهر:

1. ارتدي ملابس أنيقة ومناسبة للحاضرين. وإذا لم تكون متاكداً مما سوف ترتديه حاول أن ترتدي ملابس أنيقة وأكثر رسمية مما تعتقد أن يرتديه جمهورك.
2. تجنب الحركات التي تلهي الفكر عن التركيز في رسالتك.
3. يجب أن يوحى مظهرك بالثقة في النفس واحترام الآخرين.
4. يجب أن تقدم رسالتك وأنت في أحسن صحة وحالة مزاجية جيدة.

الأفراد لأنفسهم هي: كيف يؤثر ذلك علي؟ وإذا أمكنك أن تضع نفسك مكان الآخرين فستكون قادراً على التنبؤ بالاعتراضات وتقديم أفكارك بطريقة أكثر جاذبية. ولذلك يجب أن تكتشف كيف ينظر الأفراد إلى الأشياء وماذا يريدون ومتى، استمع إلى ما يريدون قوله، ولا تتحدث كثيراً، وجه الأسئلة وإذا ما وجهوا إليك سؤالاً أجب عليه، بسؤال آخر. اكتشف ما يسعون إليه، ثم قدم قضيتك بطريقة تبرز فوائدها لهم، أو على الأقل تقلل الاعتراضات أو المخاوف مستعيناً بأمثلة إنسانية من الواقع الحياة، ومن داخل مجتمعاتهم مؤثرة ومؤيدة لرسالتك.

3. أجعلهم يشاركون في أفكارك، دعهم يساهمون إذا أمكن ذلك. حاول أن تجد أية أرضية مشتركة لتبدأ منها بالاتفاق، لا تكتسب عداوتهم، تجنب أن تهزهم في المناقشة. ساعدهم في الاحتفاظ باعتدادهم بأنفسهم ودائماً اترك مدرجاً.

وحتى يتحقق الهدف من دعوتك لбед من أن يكون لديك مهارات للاتصال التي تساعده في تبادل الحوار والمناقشات واستمرارها في الاتجاه الذي ترغبه أنت وليس الآخرون.

مهارات الاتصال الفعال وتدفق المعلومات:

• الاتصال البصري: يدل الاتصال البصري مع الآخرين بالثقة بالنفس، بل ويفتح آفاقاً واسعة للتواصل مع الناس، ويساعد على



معوقات الاتصال:

تعمل مجموعة من العوامل كمعوقات للاتصال، وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال. يمكن تقسيم معوقات الاتصال إلى معوقات في المرسل، ومعوقات في الرسالة، ومعوقات في وسيلة الاتصال، ومعوقات في المستقبل، ومعوقات في بيئة الاتصال.

1. معوقات في الراسل: يقع الراسل في أخطاء عند اعتزامه الاتصال بالآخرين، وهذه الأخطاء تندحر في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي بداخله، والتي يمكنها أن تؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها الراسل إلى المرسل إليه، من هذه العوامل: الدافع، والخبرة والتعلم، والفهم والإدراك الشخصية، والعمليات الوجدانية والعقلية.

2. معوقات في الرسالة: تتعرض المعلومات أثناء وضعها في الرسالة بعض المؤثرات التي تغير من طبيعة وشكل وحجم معنى المعلومات والأفكار. إن الخطأ في الرسالة يحدث عند القيام بالصياغة، أو ترميز المعلومات، وتدويلها إلى كلمات، وأرقام وأشكال ودركات، وجمل وغيرها.

3. معوقات في وسيلة الاتصال: إن عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة ولطبيعة الشخص المرسل إليه تسبب في كثير من الأحيان في فشل الاتصال. وعليه يجب أن يقوم الراسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة، وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال.

4. معوقات في بيئة الاتصال: يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون تأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطة بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش. وستتعرض فيما يلي لعناصر بيئة الاتصال، والأخطاء الخاصة بها:

- عدم ملائمة الوقت أو المكان لأحد الأطراف في عملية الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم قضية الدعوة ولا أهدافها.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفته أو وظيفة الآخر.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب مجتمعه من جراء سوء الاتصال.

تبعية الموارد المحلية لصالح قضية الدعوة

تعد تبعية الموارد بأشكالها المختلفة عملية أساسية من أجل تحقيق الأهداف الجماعية المشتركة. فالوصول إلى الموارد البشرية، أو المادية يزيد من احتمالات نجاح الدعوة. فعلى فريق الدعوة البحث عن الفرص المتاحة للاستفادة من القيادات المحلية المؤثرة على المجتمع المستهدف مثلًا، أو التعاون مع الجهات والهيئات الموجودة بالمجتمع للحصول على الموارد المختلفة التي تساعد في تحقيق أهداف الدعوة. فمن الممكن القيام بحملة دعوة ناجحة باستخدام الموارد والقيادات المتوفرة في المجتمع المحلي، فمثلًا القيادات المؤثرة في المجتمع المستهدف للدعوة قد تكون:

- مدير المدرسة، مدير مديرية التربية والتعليم، عضو مجلس محلي، ومسؤول إعلامي حيث يمكن الاستعانة بهم في تبعية المجتمع وتحفيزه للمشاركة في حل القضايا العمالية والقضايا المرتبطة بها اجتماعياً وأسرياً.

- رجال الدين حيث يمكنهم تناول رأي الدين في أهمية المساواة بين الناس وتحفيز المجتمع على تقبل جميع أفراده وعدم

ممارسة العنف واتباع أساليب سلمية في التعبير عن الاختلاف والخلاف.

- مدير مركز الشباب لعقد ندوات للشباب لزيادة مشاركتهم في القضايا المجتمعية.
- رئيس مجلس إدارة أندية المرأة فيما يتعلق بعمل ندوات ولقاءات بالأندية لزيادة مشاركة المرأة في حل قضايا مجتمعها.

أما بالنسبة للجهات، فيمكن لفريق الدعوة العمل مع مراكز الشباب في عقد ندوات للشباب والدعوة إلى تبني مفهوم السلام المجتمعي، أو التعاون مع لجان الشباب في الأحزاب، والمجالس القومية للمرأة والطفل والسكان وحقوق الإنسان والرياضة والشباب لعقد الندوات والدورات التدريبية عن مهارات الدمج المجتمعي وإدارة الصراع والتأهيل النفسي للأسر السجناء والمعتقلين، كما يمكن العمل مع الجمعيات الأهلية الأخرى الرائدة في مجال التنمية الإنسانية فقضايا الدعوة تحتاج إلى قادة مجتمعيين مؤيدین ومساندين وقادرين على الإقناع ومواجهة المشكلات. كما تحتاج حملة الدعوة لهؤلاء القادة لتوفير الموارد الفكرية والمادية والمالية لدعم الأهداف المجتمعية.



تنفيذ حملة الدعوة



5. بناء الدعم والمساندة لقضية الدعوة والهدف.
6. إعداد الرسالة وتحديد قنوات الاتصال المناسبة.
7. تحديد الإمكانيات الالزامية لتنفيذ أنشطة الدعوة و تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً، و تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
8. وضع البرامج الزمنية الالزامية لتنفيذ الهدف(الخطة التنفيذية)، والتي تتناول تحديد الأنشطة الالزامية لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بها (الإجراءات) ثم تحديد المسؤول عن تنفيذها من فريق الدعوة، والموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة سواء المادية أو البشرية، والإطار الزمني اللازم لتنفيذ كل نشاط، وأخيراً أسلوب المتابعة والتقييم.

إعداد الخطة التنفيذية:

تم التركيز في المواقف السابقة على بناء المهارات الفنية في المراحل المختلفة لعملية الدعوة - وعلى الخطوات الإجرائية اللازمة لتصميم تلك الحملات من تحديد للقضايا، وضع الغايات والأهداف، تدبير المساندة والمعارضة والوصول إلى الجمهور المستهدف، إعداد ونقل الرسالة، وتعبئة الموارد المحلية. والآن قد حان الوقت لتجميع كل أجزاء العمل ووضع هذه المنتجات في خطة تنفيذية واحدة لتجهيزه الدعاة.

يعطي إعداد الخطة التنفيذية فرصة ممتازة لفريق الدعوة للعمل بروح الفريق ويخلق لديهم شعورا بالملكية والالتزام. تشمل عملية التخطيط لحملة الدعوة على عدد من الخطوات المنطقية هي:

1. التدديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
2. وضع و اختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب و حل القضية.
3. تحديد الجمهور المستهدف والتعرف على وجهات النظر المساندة.
4. جمع معلومات حول الآراء المعارضه و تدديد وجهات النظر والدوافع والأسباب.

هي الأفعال المزعع القيام بها من قبل الدعاة للوصول بالنشاط إلى حيز التنفيذ.

◎ الموارد المدلية:

هي الموارد المتاحة بالقرية أو المحافظة سواء المادية أو البشرية واللزمرة لتنفيذ الأنشطة ويعتبر مجموعة المؤيدين المؤثرين من قيادات المجتمع والمهتمين (الجمهور الشانوي) ضمن الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ حملة الدعوة.

◎ المسؤولون عن التنفيذ:

يتم تدديدهم طبقاً للأنشطة والإجراءات، ففي حالة الأنشطة فالمسؤولون هم متذدي القرار (الجمهور الأولى لحملة الدعوة)، وفي حالة الإجراءات فالمسؤولون هم القائمون بحملة الدعوة بالقرية أو المحافظة مثل رؤساء مجلس إدارة الجمعيات الأهلية المهمة.

إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياع للوقت، إذ تعم الفوضى والارتباكية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال. وتبهر أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث إن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة، مما يفرض على فريق الدعوة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

◎ الأنشطة:

هي الأفعال المزعع القيام بها من قبل متذدي القرار للمساهمة في تحقيق هدف الدعوة.

◎ الإجراءات:

المتابعة والتقييم

الذى تبني قضية الدعوة والأسلوب الكيفي (مناقشات بؤرية) لتحديد الدوافع والمتغيرات التى أدت إلى هذا التغيير فى الاتجاهات والسلوك.

المتابعة والتقييم الجيد يساعد فريق الدعوة على متابعة نجاحاته، بناءً مصداقته مع الجمهور المستهدف، وتحفيز الأعضاء على الاستمرار في حماستهم. إذا استطاعت أنشطة فريق الدعوة أن تحرز التغيير المطلوب ستتوارد الرغبة لدى الفريق في أن يبرز العلاقة الواضحة بين أهدافه وأنشطته والتغيير الذي تم تحقيقه في مجتمعه.

وفيما يلي ملخص لأهم أساليب المتابعة والتقييم التي يمكن الاستعانة بها:

مراجعة الوثائق والتقارير والسجلات المكتوبة والعمل الميداني لدصر المستفيدين.

ملاحظة التنفيذ وأسلوبه وجمع المعلومات من المستفيدين والمؤيدين من الأفراد والجهات المتعاونة لتقدير عملية التنفيذ.

تحليل البيانات الكمية والنوعية وإعداد تقرير دقيق موضوعي يتضمن آراء بناءة تحليلية تشير إلى الإنجازات التي تمت لحل المشكلة و تخلص إلى توصيات عملية مستقبلية.

يهتم الدعاة بمتابعة التقدم في الإنجاز والأداء في حملة دعوتهم التي ينفذونها لحل قضايا المجتمع التي تعوق التقدم والتنمية.

تعتبر المتابعة من أهم المكونات الأساسية في عملية الدعوة وهي عملية مستمرة للتأكد من تحقيق الأنشطة للأهداف الموضوعة في فترة زمنية معينة من خلال جمع معلومات في كل خطوة من خطوات الدعوة بهدف تلقي السليمات وتشجيع الإيجابيات والمساعدة في تعديل قضية الدعوة.

وهي دائماً تواكب المراحل التنفيذية لخطوات الدعوة مما يساعد على إدخال التعديلات اللازمة في التوقيتات المناسبة، كما أنها ترصد التغير الحادث خلال فترة تنفيذ حملة الدعوة. ونتائج المتابعة توضح ما إذا كانت أنشطة الدعوة نفذت طبقاً للذطة أم لا وتقيم إلى أي مدى تم تحقيق هدف الدعوة باستخدام الموارد المتاحة.

أما التقييم فعبارة عن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تقدير نتائج الأنشطة وتحديد مدى تحقيق فريق الدعوة لأهدافه الموضوعة. السؤال هنا "هل قمنا بإنجاز النتائج المطلوبة؟". ويتم جمع المعلومات إما بالشكل الروتيني عن طريق التقارير الدورية والإحصاءات الخدمية لمعرفة التغير في الظاهرة محل الدعوة، وإنما عن طريق بحوث ميدانية صفيرة يتم فيها استخدام الأسلوب الكمي لتحديد حجم المجتمع



المكون الرابع

حقوق الإنسان والحكم الرشيد

إن تعليم ثقافة حقوق الإنسان ونشرها هو عملية متواصلة وشاملة تعم جميع صور الحياة، ويجب أن تنفذ إلى جميع أوجه الممارسات الشخصية والمهنية والثقافية والاجتماعية والسياسية والمدنية. ومن الضروري لجميع المهن أن ترتبط بمقاييس أداء تتلزم بقيم تسليمهم الحقوق الأساسية للإنسان.

إن تمازج المعرفة والممارسة هو الهدف الجوهرى لتعليم ثقافة حقوق الإنسان ونشرها، إن تعليم حقوق الإنسان، إذ يفرض حس الكرامة والمسؤولية إلى جانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، يقود الناس بالضرورة إلى الاحترام المتبادل والمساعدة الجماعية والتأقلم مع حاجات بعضهم البعض وحقوقهم، كما يقودهم إلى القبول بالعمل معًا للتوصل بصورة حررة إلى صياغات مناسبة ومتعددة تضمن توازن المصالح والعمل المشترك من أجل الخير العام، دون حاجة إلى فرض سلطان العنف المنظم أو العشوائي الذي يصادر دريات الناس جميًعا.

إن الحفاظ على حقوق الإنسان هو جزء الأساس في استقرار أي مجتمع، فأينما وجدت مجتمعاً مستقرًا وجدت إنساناً مطمئناً على حقوقه. ومما لا شك فيه أن التعليم حقوق الإنسان لكل فرد من أفراد المجتمع وإدخالها في ثقافته وتحويلاها إلى الواقع، مردوداً كبيراً في تعزيز فهم حقوقه أولاً، واحترامها والحفاظ عليها والشعور بالكرامة والحرية ثانياً مما يدفعه إلى المشاركة بفعالية في تنمية وطنه ورفاهية مجتمعه وحفظ السلام. وهذا ما أيدته التجربة.

إن تعليم حقوق الإنسان هو في الجوهر مشروع لتمكين الناس من الإلمام بالمعارف الأساسية اللازمة لتدبرهم من جميع صور القمع والاضطهاد، وغرس الشعور بالمسؤولية تجاه حقوق الأفراد والمصالح العامة. كما أن ثقافة حقوق الإنسان، تشمل مجموعة القيم الذهنية والسلوكية، والتراكم الثقافي والتقاليد والأعراف التي تنسجم مع مبادئ حقوق الإنسان، ووسائل التنشئة التي تنقل هذه الثقافة في البيت والمدرسة والهيئات الوسيطة، ووسائل الإعلام.



مفهوم حقوق الإنسان

وغير منفصلة فلا حقوق بدون حريات ولا حريات بدون حقوق.

أما الحريات فهي استقلالية الإرادة والتصرف في الجسد والفكر والمكاسب بدون ضفوط وهي القدرة على اختيار ما يتفق مع الرغبات الشخصية والأفكار والميول اختيار لا يمس بحرية الآخر إذًا لـ حقوق بدون حريات.

إن البشر المنتشرين في جميع القرارات أسرة إنسانية واحدة انبثقت من أصل واحد لا تفاضل بينهم على أساس اللون أو الجنس أو العرق أو اللغة قال تعالى: (يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وانثى وجعلناكم شعوبًا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم) (١٣: الحجرات)

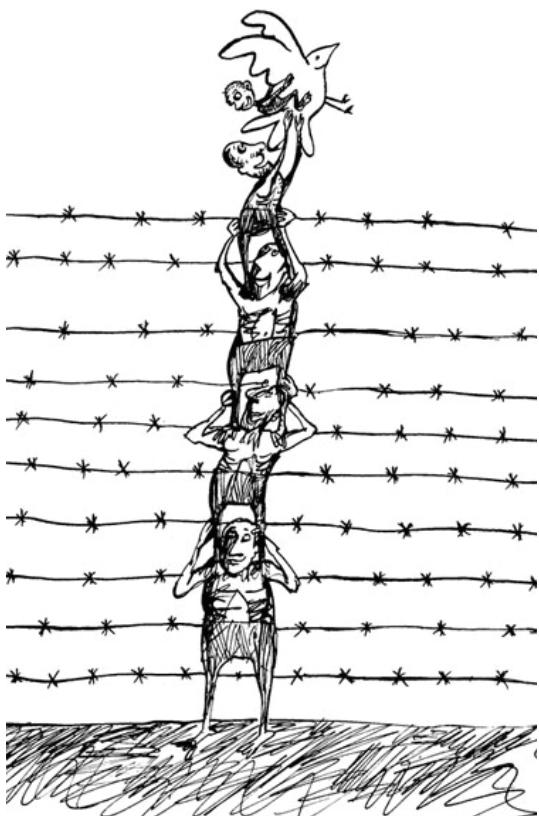
هي مجموعة من الامتيازات المتصلة طبعاً بكل كائن بشري، التي يجب أن يتمتع بها الجميع ويضمنها القانون وتدميها الحقوق المتأصلة في طبيعتنا والتي بدونها يستديل علينا أن نحيا كبشر موفوري الكرامة.

كل الأعمال والمارسات المسموح بها عن طريق القانون أو العرف وهي أعمال وممارسات لا يمكن أن نعيش بكرامة بدونها. ولذلك فهي لازمة وضرورية كي نستخدم خصائصنا الإنسانية وذكاءنا ومواهبنا بهدف تطورنا ونمونا.

لا يمكن للفرد ممارسة حقوقه إلا إذا كان ممتعاً مطمئناً على نفسه شاعراً بالأمان في مجتمعه حينها يعلم بأن له حقوقاً يمتلكها ويستطيع أن يمارسها في اللحظة التي يشاء فالحقوق والحريات دائمًا مقتنة



يرتكز مفهوم حقوق الإنسان على ثلاثة محاور أساسية



القادر على تأسيس الحكم على مشروعية المواطنين وإرادتهم على نحو ما يؤكّد المادة 21 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

أولاً: المنتفع بالحقوق:

وهو الإنسان بجسده وفكره وكرامته والذي يتتجاوز مفهوم الفرد الذي يحصر في الجانب الجسدي فقط وبهذا المعنى كرم الإسلام للإنسان وحمله مسؤولية الخلافة في الأرض، قال تعالى (وقد كرمنا بني آدم) إِسْرَاءٌ: 70

ثانياً: نوعية الحقوق المدددة في ثلاثة هي:

- ✓ الحقوق المدنية والسياسية.
- ✓ الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- ✓ حقوق التنمية والبيئة الإنسانية.

ثالثاً: حماية تلك الحقوق التي تقوم على مفهومي الشمولية والعالمية:

فتتجاوز بذلك الحدود الوطنية والإقليمية ومختلف الإيديولوجيات السياسية والمعتقدات الدينية مما يجعلها قيمة أخلاقية ترتبط بالديمقراطية التي تمثل الضمانة الأساسية لحمايتها لأنها الحل

أنواع حقوق الإنسان

تتعدد حقوق الإنسان في ثلاثة أنواع

3

الحقوق في التنمية والبيئة

"وتشمل حقوقاً جماعية أشير إليها مقتضبة في المادة 28 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان".

2

الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

"وهي حقوق تكفل العدالة الاجتماعية والثقافية والتحرر من الفقر والمشاركة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية".

1

الحقوق المدنية والسياسية

"وهي حقوق تضمن التحرر من أي قيد يفرض على حرية الإنسان".

▪ تتعدد الحقوق السياسية في:

الحق في الحياة - الحق في الانتخاب والترشح - حق المشاركة في إدارة شؤون البلاد وتقلد الوظائف العامة - حق التجمع السلمي وحرية تكوين الجمعيات - المساواة أمام القانون والحق في التمتع بدماءه - حق الأقليات الإثنية أو الدينية أو اللغوية في الحماية والحرية - عدم إيقاف أي شخص أو اعتقاله تعسفًا - الحق في الحصول على تعويض في حالة إيقاف أو اعتقال غير قانوني - معاملة جميع المدرومين من دريthem معاملة إنسانية - حرية الاستقرار و اختيار مقر الإقامة.

▪ النوع الأول: الحقوق والحراء المدنية والسياسية

▪ تتعدد الحقوق المدنية في:

حرية الفكر والصحافة والنشر - حرية المعتقد - الحرمة الجنسية - عدم إخضاع أي شخص للعبودية - حرمة الأسرة والبيت - ضمان سرية المراسلة - حق المرأة والرجل في التزوج وتكوين أسرة متى بلغا سن الزواج - الحق في الجنسية - حق الطفل في الحماية الالزمة من جانب العائلة والمجتمع والدولة.

النوع الثاني: الحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

٤ وتمثل الحقوق الثقافية في:

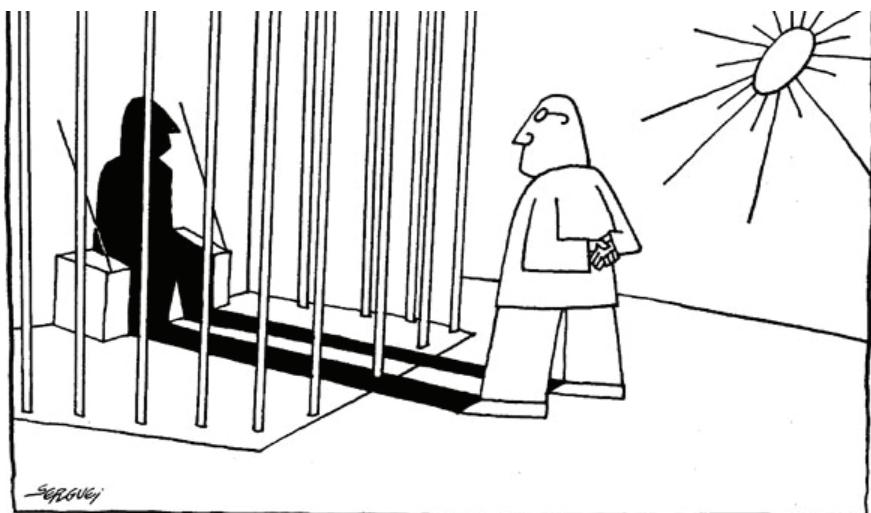
حق المشاركة في الحياة الثقافية - حق التمتع بثمار التقدم العلمي - الحق في إشاعة العلم والثقافة وصيانتهما - احترام حرية البحث العلمي والنشاط الإبداعي - والإقرار بحق كل فرد في التمتع بالثمار الناجمة عن بحوثه أو نشاطه الإبداعي.

النوع الثالث: حقوق الإنسان في التنمية والبيئة.

سميت بحقوق التضامن الإنساني لأن تحقيقها يتجاوز قدرة الأفراد والدول بمفردهما ويستدعي تظافر الجهد والتضامن بين جميع الدول والشعوب وتشمل الجميع في التنمية وحق الجميع في السلم وحق الجميع في بيئه نقيه ومحيط سليم.

٥ تتمثل الحقوق الاقتصادية في:

حق العمل ودرية اختياره - التمتع بشروط عمل عادلة ومرضية - تقاضي أجر متساوٍ عن العمل المتساوي الحق في الراحة وأوقات الفراغ - الحق في تكوين النقابات والانضمام إليها - حق الإضراب - الحق في الضمان الاجتماعي - حماية العائلة والأمومة والطفولة - الحق في مستوى معيشى لائق (الغذاء- الكساء- السكن) - الحق في التدرب من الجوع - حق التمتع باعلى مستوى من الصحة الجسدية والعقلية - حق الجميع في تعليم ابتدائي الزامي ومجاني - الحق في تعليم عال متاح للجميع - احترام حرية الآباء والأولياء في اختيار مدارس أبنائهم وفي تأمين تربيتهم دينياً وخلقياً - حق الملك وعدم درمان أي شخص من ملكه تعسفاً.



الحكم الرشيد



والتنافس الشريف ما بين القوى والأحزاب السياسية، وضمان الأمن الشخصي لأي مواطن.

▪ **تحقيق حاجات الجمهور / سرعة (حسن) الاستجابة لمطالب المواطنين:** أي أن تكون أولويات وهموم المواطنين مسموعة وتصل إلى المسؤولين في موقع اتخاذ القرار. وأن يعمل المسؤولون على الاستجابة لهذه الأولويات خلال وقت زمني ملائم. إن معيار حسن الاستجابة هو عملية مستمرة ما بين المواطن والمسؤول تتحقق ضرورة التفاعل ما بين المسؤول والمواطن من التفاعل الإيجابي ما بين فعل المسؤول وردّة فعل المجتمع، والتغذية الراجعة من المجتمع، وتعديل عمليات التنفيذ أو السياسات بناء على ذلك.

▪ **المساواة / التكافؤ في الالتزامات والخدمات:** أي توفر الفرص والخدمات

ما هو المقصود بالحكم الرشيد؟

إن مفهوم الحكم الرشيد يشير إلى إدارة الشؤون العامة بطريقة محددة تتصف بالرشاد. ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحكم الرشيد على أنه "نسق من المؤسسات المجتمعية، المعبرة عن الناس تعبيراً سليماً، وترتبط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة بواسطة المؤسسات، وفي النهاية بواسطة الناس". (ائتلاف أمان، 2010، ص 15). أما التعريف الأسهل لهذا المصطلح فهو أسلوب التصرف في الموارد المحدودة التي يملكها المجتمع من جانب السلطة التي تتحكم في هذه الموارد، أي كانت هذه الموارد، وأيا كانت هذه السلطة.

ويشير التعريفان إلى عناصر ومعايير محددة للحكم الرشيد ومنها:

▪ **سيادة القانون:** أي أن يكون القانون مرجعية الجميع، سائد ومطبق على جميع المواطنين دون استثناء. وتتحقق سيادة القانون عبر عدة عناصر منها: احترام القانون والإطار الدستوري، ووجود مؤسسات ديمقراطية وطنية تعمل على تطبيق وتعزيز الأسس السليمة للديمقراطية، والانتخابات للسلطة، وتنظيم الحياة السياسية،

للمواطنين دون استثناء، أو اعتبارات شخصية، وأن تكون الحكومة عادلة ومنصفة حين الإيفاء بالتزاماتها. هذا المعيار يعتمد أساساً على المساواة والمساواة في توزيع موارد الحكومة للمواطنين.

• **المصلحة العامة:** أي تفضيل مصلحة المواطنين والمجتمع على المصلحة الشخصية لبعض الأفراد، من خلال إجراءات واضحة ومحددة يعتمدها كل من يعمل في الحكومة بغض النظر عن موقعه في جميع قراراته المهنية.

• **الرؤية الاستراتيجية:** الرؤية الاستراتيجية هي اتفاق عام ما بين الحكومة والمواطنين للتوجه العام للدولة من نوادي التطوير التنموي والمجتمعي والاقتصادي. على هذه الرؤية أن تبني على الحضارة والثقافة الاجتماعية والتاريخية للمجتمع، أن تكون قادرة على إيجاد البدائل المناسبة المتماشية مع الهدف العام لها، وأن تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات المحلية والدولية الحالية والمستقبلية.

• **المشاركة من جانب المعنيين بقرارات السلطة العامة:** أي ضمان حق جميع المواطنين بإبداء الرأي، والمشاركة في صنع القرار، سواء كان مباشرة أو عبر ممثلين منتخبين. وتتطلب المشاركة، ضمان للحرية السياسية، والانتخابية، والتعبير.

• **اللامركزية وتشمل الفصل بين السلطات:** إن مفهوم اللامركزية يعني عدم وجود صلاحيات مطلقة بيد أي شخص أو هيئة، بل توزيع الصلاحيات والقدرة على اتخاذ وتنفيذ القرارات بين السلطات. أي أن تكون السلطات الأساسية الثلاث (التشريعية، القضائية، والتنفيذية) منفصلة في ممارسة مسؤولياتها، وواجباتها. وأن تكون صلاحيات وأختصاصات كل سلطة تتماشى ولا تتعارض مع السلطاتين الآخرين، بوجود استقلال نسبي واضح بين كل سلطة والأخرى، وإن كان هناك حتمية وضرورة للتعاون والعمل المشترك ما بين السلطات، لأن هذه السلطات الثلاث في النهاية، هي وحدة واحدة تسعى لتحقيق هدف معين.





واستخدام الموارد والصلاحيات التي وضعت تحت تصرفه، وقراراته وسياساته، وأن يكون مستعداً لتحمل المسؤلية المترتبة عن هذه القرارت ونتائج سياساته.

وهنالك مستويات ومجالات المساءلة داخل المؤسسة العامة:

- المساءلة من جانب المستويات الأعلى.
- المساءلة من جانب المستويات الأدنى.
- المساءلة من جانب المواطنين وقنوات الرأي العام.
- المساءلة من جانب المجالس المنتخبة.
- المساءلة القضائية.

الشفافية

أي وضوح العلاقة ما بين السلطة والجمهور. وتحتم الشفافية الواضح والإجهاز في إجراءات تقديم الخدمات، والإفصاح عن السياسات العامة المتتبعة بجميع أنواعها، كالإدارية، والمالية، وسياسات التوظيف، والوضوح في عمليات اتخاذ وتنفيذ القرارات. وتعني الشفافية كذلك الحدّ من السياسات والإجراءات السرية. وتشمل الشفافية كذلك توفير الوثائق والمعلومات الواضحة عن الهيئة الحكومية، أو المؤسسة العامة، ووجود سياسات عامة ومتتبعة للإفصاح والنشر.

وللأمريكيَّة عدة أبعاد ومنها: داخل الحكومة، بين الحكومة والقطاع العام، بين القطاع العام والقطاع الخاص، بين الحكومة المركزية والحكم المحلي، بين الحكومة والمجتمع المدني.

ومن معايير الحكم الرشيد الأخرى، الرشادة في صنع القرار، بناء التوافق، حسن استغلال الموارد والمالي العام وعدم إهدارها، والتخطيط السليم والجيد في الإدارة. وتعتبر هذه المعايير كلها من الوسائل المهمة للحد من الفساد، والرقى التنموي والاقتصادي للمجتمع.

منظومة الحكم الرشيد:

تشكل قيم النزاهة، ونظم المساءلة والمحاسبة، ومبادئ الشفافية أساس تحقيق الحكم الرشيد.

النزاهة

هي مجموعة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في سلوك العاملين في العمل، وفي العلاقة مع الآخرين. أي معاملة الجميع بعدالة ودون تمييز، أو انجاز، ويتصرف بمهنية وموضوعية في إدارة الشأن العام المسؤول عنه.

المساءلة

أي أن من المفترض على كل موظف رسمي في هيئة حكومية أو مؤسسة عامة أن يجيب بكل وضوح عن كيفية التصرف،

الشباب وإدارة الحكم الرشيد



التدريبية، ورشات العمل، التقييم السريع بالمشاركة وغيرها الكثير من مكونات برامج بناء القدرات.

أما الجانب الثالث فيتمثل في بناء الشبكات التي من خلالها يمكن تعزيز التجربة والحفاظ على الاستمرارية والتطور.

أهمية المشاركة للشباب

يشير مفهوم المشاركة إلى عملية اندماج الشباب في صناعة القرارات التي تؤثر على حياتهم، ويتضمن ذلك مساهمتهم في تحديد احتياجاتهم الشخصية واحتياج مجتمعهم، مع طرح الحلول واقتراح أساليب التدخل التي تعمل على تطوير وتحديث مجتمعاتهم.

ويمكن استخلاص مجموعة القيم التالية من المفهوم:

- المشاركة هي التعاون مع باقي أفراد

التنمية بالمشاركة من خلال الشباب

مفهوم التنمية هو أحد المفاهيم الحديثة نسبياً حيث بدأ ظهور هذا المفهوم في بدايات الثمانينيات من القرن الماضي وقد تطور هذا المفهوم واتسع في مضمونه ليشمل التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية والتنمية البشرية....الخ، وقد ارتبط مفهوم التنمية بمبدأ استدامة الموارد سواء كانت موارد بشرية أو موارد طبيعية انطلاقاً من أن التنمية الحقيقية هي التنمية التي تقوم على أساس الحفاظ على استمرارية الموارد لتحقيق الازدهار والتطور للأجيال الحالية وكذلك تلبية احتياجات الأجيال القادمة. ويستند مفهوم التنمية المستدامة إلى مجموعة من المبادئ الرئيسية من أهمها إضافة إلى مبدأ العدالة والإنصاف وكذلك مبدأ المسالة والمحاسبة، مبدأ التنمية بالمشاركة أو ما يُعرف أيضاً بمبدأ التمكين بحيث تكون هنالك مشاركة في عملية صنع القرار وخاصة فيما يتعلق بالمشروعات التنموية. هنالك ثلاثة قواعد للتنمية بالمشاركة:

المعلومات، وبناء القدرات وتأسيس الشبكات لنشر المعرفة. إن المعلومات النظرية والعملية (المطبوعات، الأمثلة العملية، أشرطة الفيديو... إلخ) هي أول مراحل الترويج للتنمية بالمشاركة.

وعلى ضوء هذه المعلومات يتم بناء الجانب الثاني من التنمية بالمشاركة والمتمثل بتنمية القدرات، المتمثل بالدورات

- يمكن الشباب من اكتساب مهارات وخبرات حياتية تفيدهم أثناء العمل في المستقبل.

ثانياً: العائد على المجتمع

- امتلاك الشباب لطاقات إبداعية تمكّنه من طرح حلول جديدة ومبتكرة للعديد من مشكلات المجتمع مثل مشكلات البطالة والأمية والفقر.
- الشباب مورد بشرى هام لعمليات التنمية داخل المجتمع، فمن خلال المنظمات الكشفية، أو الجمعيات الأهلية، أو المدارس وغيرها من مؤسسات المجتمع يمكن لهم المساهمة في عمليات الحفاظ على البيئة، ترشيد استهلاك الموارد غير المتتجدة، تعليم الكبار، مساعدة غير القادرين ورعاية المرضى والمسنين...إلخ.
- مشاركة الشباب في عمليات صنع واتخاذ القرار تضمن للمجتمع وجود قيادات مستقبلية قادرة على تحمل المسؤولية الكاملة في الحفاظ على أمن وسلامة المجتمع والارتقاء بمقدراته.
- المجتمع في حاجة لمشاركة الشباب في جميع أنشطته لإضفاء جيوية على مسيرته، واستيعاب الشباب ضمن منظومته.
- الشباب هم قيادات المجتمع في المستقبل، فيجب إعدادهم لتحمل مسؤولية المستقبل بكل تحدياته.

المجتمع في صناعة مستقبله وحل مشكلاته، وتطوير قدراته.

- المشاركة تعمل على تبادل الأفكار والآراء والخبرات والثقافات مع الآخرين.

- المشاركة فرصة للابتكار والتجديد ومواكبة تطورات العصر.

- المشاركة تتطلب إنكاراً للذات وسيادة روح الفريق ومصلحة المجتمع على روح الفرد والمصلحة الشخصية.

فوائد المشاركة

أولاً: العائد على الشباب

- يكتسب الشباب مهارات التخطيط، والقيادة، والعمل الجماعي، والعديد من المهارات الحياتية الأخرى.
- يُنمي لديهم الإحساس بالمسؤولية تجاه المجتمع.
- يُنمي لديهم إحساس بالاعتزاز بالنفس، والثقة في القدرات الذاتية.
- يكتسب الشباب احترام باقي أفراد المجتمع.
- ينمو لديهم الشعور بكون الفرد قيمة واحتياجاً للمجتمع.
- يكتسب الشباب قوة التأثير في الآخرين والقدرة على تغيير الذات.
- يتعلم الشباب أصول وأسس ممارسة الديمقراطية على المستوى الفردي والمجتمعي.



- فيه حقك في المشاركة عليك أن تذكر:
- أنه لا يوجد مجتمع يخلو من منظمات ومؤسسات تتيح فرص المشاركة.
 - هناك من ينتظر مشاركتك، فما عليك إلا أن تذهب إليه وتبدى استعدادك للعمل معه.
 - المشاركة هي حق طبيعي لك، فلا تفرط فيه وتمسك به.
 - المشاركة تتضمن واجبات وحقوق، عليك بإدراكها وتقبليها والالتزام بها.
 - المشاركة تبرز ما بداخلك من روح المبادرة، فلا تنتظر من يدعوك للمشاركة، بل ابحث عن مكان يمكنك فيه أن تمارس هذا الحق.

مؤسسات تتيح لك فرصة المشاركة

في كل مجتمع يوجد عدد من المؤسسات التي تتيح عمليات المشاركة، سواء من خلال إتاحتها فرص المشاركة في مجال تنفيذ أنشطتها وبرامجها أو في مجال العضوية بها أو في مجال صنع القرار بداخלה... كل

أنماط المشاركة

1. نمط المشاركة على مستوى الفرد وهو حق الشباب في معرفة القرارات التي سوف تؤثر على حاضرهم أو مستقبلهم على المستوى الفردي، مثل ذلك القرار الذي يتم اتخاذها على نطاق الأسرة.
2. نمط المشاركة على مستوى تنظيمات المجتمع سواء كانت هذه التنظيمات حكومية أو أهلية أو خاصة وهو حق الشباب في وجودهم داخل عملية صنع القرار أثناء تشكيل السياسات والبرامج التي قد يكون لها تأثير مباشر على حياتهم، ومثال ذلك وجود أعضاء من الشباب داخل مجالس إدارات الجمعيات الأهلية، أو مراكز الشباب والأندية الرياضية والنقابات.
3. نمط المشاركة على مستوى الدولة التي ينتمي إليها وهو حق مشاركة الشباب في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشكل سمات الدولة وخصائصها، ومن أمثلة ذلك انتماء الشباب للتنظيمات الحزبية، المشاركة في العمليات الانتخابية، المشاركة في برامج التربية المدنية... إلخ.

كيفية المشاركة

أين تشارك؟ بعد هذا الاستعراض المعرفي لمفهوم وأهمية المشاركة، لابد من التعرف على المؤسسات والمنظمات التي تتيح لك عملية المشاركة داخل المجتمع. ولكن قبل البحث عن مكان تمارس



6. عادةً ما يكون هناك شخص مسؤول بهذه المؤسسات عن قبول طلبات الانضمام للمؤسسة، فعليك التعرف عليه وتقديم نفسك إليه بطريقة تشجعه على الحديث والتواصل معك.

7. اطلب الانضمام لهذه المؤسسة، وفي حالة وجود طلب التحاق عليك بتبنته ولا تتردد في ذلك.

8. اسأل عن الأنشطة والبرامج التي يمكن لك المشاركة فيها.

9. لا تنس هدفك...استمر في المشاركة بالمؤسسة ولا تخذل عنها إذا قابلتك بعض التحديات.

10. تذكر أن هناك اختبارات لابد أن تتجه فيها أمام نفسك، وقد يكون من ضمنها إلى أي مدى يمكنك الاستمرار في أنشطة وبرامج المؤسسة التي أتاحت لك المشاركة.

ما عليك هو أن تجد المؤسسة التي تشعر أنها الأنسب لقدراتك وطموحاتك ومن بين هذه المؤسسات:

- الجمعيات الأهلية.
- مراكز ونوادي الشباب.
- الجمعيات الكشفية.
- الأحزاب السياسية.
- مراكز التطوع.
- المؤسسات التعليمية.

لكي تشارك، عليك بالمبادرة...أي اذهب للمشاركة من تلقاء نفسك:

1. أولًا عليك بتحديد الهدف الذي تسعي إليه من خلال بحثك عن مكان تمارس فيه حملة المشاركة.

2. اكتب هذا الهدف في مذكرتك، حتى لا تفقده وأنت تبحث عن مؤسسة يمكنك من خلالها تحقيق هدفك.

3. ابحث عن إحدى المؤسسات السابقة أو أية مؤسسة أخرى، يمكنك من خلالها تحقيق هدفك.

4. تعرف على أنشطة وبرامج هذه المؤسسة، يمكنك أن تطلب نشرة أو مطوية عن هذه المؤسسة لقرأها جيداً قبل أن تتخذ قراراً بالمشاركة في أنشطتها.

5. إذا اقتنعت بأهداف هذه المؤسسة وتطابقت أهدافها مع هدفك، اطلب المشاركة في برامجها وأنشطتها.

دراسة حالة غانا في الحكم الرشيد وحقوق الإنسان

- إن عملية التداول السلمي للسلطة تم بين حزبين كبيرين فقط بالرغم من فكرة التعدد الذي على غرار النظام الأمريكي.
- إن عملية المشاركة في الانتخابات، خاصة بالنسبة للمعارضة، هي الأفضل من فكرة المقاطعة، لأنها تساهم في تحسين أداء الحكومة من ناحية، كما تعدد من ناحية أخرى، تدريجياً لها حال وصولها للسلطة بعد ذلك.
- وجود رغبة سياسية لدى النظام الحاكم في احترام قواعد الدستور واللعبة الديمقراطية فيما يتعلق بعملية تداول السلطة، لاسيما فيما يتعلق بعدم تولي الرئاسة أكثر من دورتين (مدة الدورة الواحدة أربع سنوات).
- إن حسم عملية الانتخابات الرئاسية يتم إلا من خلال جولة إعادة، وحتى في هذه الجولة غالباً ما يكون هناك تقارب كبير في نسب التصويت، وهو ما يعكس حالة الشفافية والنزاهة التي اتسمت بها الانتخابات في غانا بصفة عامة مقارنة بغيرها.
- شيوع ثقافة المشاركة السياسية لدى المواطنين، وهي مرتبطة بفكرة التنمية السياسية التي تتم من خلال مؤسسات الدولة، وأيضاً مؤسسات المجتمع المدني. ثقافة المشاركة هذه ظهرت في مؤشر أسيسي وهو زيادة نسبة الإقبال على عملية التصويت بالرغم من أن عملية التصويت اختيارية وليس إلزامية بموجب المادة 42 من الدستور.

غانـا أول دولة أفريقـية جنوب الصـراء يقوم أوباما بـزيارتـها، حيث ألقـى خطـابـا داخل البرـلمـان أشارـ فيه إلى أنـ غـاناـ، التي كانتـ أحد أكبرـ مـراكـز تجـارـة العـبـيدـ فيـ أـفـرـيقـياـ أصبحـ "ـمـوذـجاـ"ـ لـالـدولـ الـديمقـراـطـيـةـ فيـ أـفـرـيقـياـ، حيثـ تـشـهدـ تـداـولـ سـلـمـيـاـ لـالـسـلـطـةـ مـنـذـ الـأـخـذـ بـتجـربـةـ التـعدـدـ الـذـيـ فـخلـالـ العـشـرـينـ عـامـاـ المـاضـيـ منـ عمرـ التـجـربـةـ الـديمقـراـطـيـةـ، شـهـدتـ الـبـلـادـ تـداـولـ سـلـمـيـاـ لـالـسـلـطـةـ بـيـنـ حـزـبـ الـمؤـتمرـ الـوطـنيـ الـديمقـراـطيـ الـذـيـ أـسـسـهـ الرـئـيسـ السـابـقـ جـيـريـ روـلـنـجـ وـالـحزـبـ الـوطـنيـ الـجـديـدـ بـرـئـاسـةـ الرـئـيسـ السـابـقـ جـونـ كـوفـورـ

كـماـ تـلتـزمـ غـانـاـ بـمـاـ جاءـ فـيـ المـيثـاقـ الـأـفـرـيقـيـ للـديمقـراـطـيـةـ، وـالـإـنتـخـابـاتـ وـالـحـكـومـيـةـ، سـوـاءـ فـيـماـ يـتـعـلـقـ بـالـدـسـتـورـ الـذـيـ تـمـ وـضـعـهـ عـامـ 1992ـ وـالـذـيـ تـضـمـنـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـمـبـادـئـ الـتـيـ أـكـدـتـ عـلـىـ اـحـتـرـامـ الـديمقـراـطـيـةـ وـالـتـداـولـ السـلـمـيـ لـالـسـلـطـةـ، فـضـلـاـ عـنـ اـحـتـرـامـ حـقـوقـ إـلـيـانـ وـالـحـكـمـ الرـشـيدـ، نـاهـيـكـ عـنـ فـكـرةـ التـعدـدـ الـذـيـبيـةـ وـعـدـمـ التـميـزـ، وـكـذـلـكـ تـدـيـدـ مـدـةـ التـرـشـحـ لـاـنـتـخـابـاتـ الرـئـاسـةـ فـيـ دـوـرـتـيـنـ فـقـطـ، أـرـبـعـ سـنـوـاتـ لـكـلـ مـنـهـماـ عـلـىـ غـرـارـ النـظـامـ الـأـمـرـيـكيـ، أوـ حتـىـ الـقـوـانـينـ الشـارـحةـ أوـ الـمـفـسـرـةـ وـالـمـنـظـمةـ لـالـعـمـلـيـةـ الـديمقـراـطـيـةـ إنـ قـرـاءـةـ دـقـيقـةـ لـتـجـربـةـ التـدـولـ الـديمقـراـطـيـ فيـ غـانـاـ، وـالـتـيـ تـعـدـ الـإـنـتـخـابـاتـ أحدـ مـؤـشـراتـهاـ الـمـهـمـةـ، تـكـشـفـ عـنـ عـدـدـ مـنـ الـمـؤـشـراتـ الـإـيجـابـيـةـ، يـمـكـنـ تـلـذـيـصـهاـ فـيـماـ يـليـ:

حرية الصحافة باعتبارها السلطة الرابعة في البلد، وهو ما يساهم في ضبط أداء الحكومة، وتحجيم الفساد بسبب إمكانية الكشف عنه من خلال الصحافة الخاصة تدريجياً؛ فالقوانين في غالباً تسمح بحرية وسائل الإعلام والصحافة في ممارسة عملها دون تدخل من النظام السياسي أو الدولة في عملها، وهو ما جعل غالباً تحصل في مارس 2010 على المركز الأول في حرية الصحافة على مستوى القارة والمركز رقم 27 على مستوى العالم. وإن كان هناك اتجاه يرى إلى إمكانية مقاضاة الصحفيين والإعلاميين بسبب وجود بعض القوانين التي تسمح بذلك، وهو ما قد يدفع بالسلطات إلى التضييق على بعض هؤلاء.

- شيوخ ثقافة التسامح السياسي، والقبول بقواعد اللعبة الديمقراطية، وهو ما يتضح من تصريحات الناخبين قبل الإدلاء بأصواتهم في الجولات الأولى من أية انتخابات هناك، حيث أعربوا عن أملهم في أن تكون هذه الانتخابات على غرار الانتخابات الديمقراطية في أي دولة متقدمة، وأن يتقبل الطرف الخاسر الهزيمة دون عنف أو محاولة إفساد الحياة السياسية.

- عدم التصويت على أساس إثنى/عرقي أو ديني، وهي نقطة مهمة تكاد تفسر أسباب حدوث الاستقرار في غالباً، وعدم تعرضها لحرب أهلية على غرار تلك التي شهدتها ولا تزال العديد من الدول الأفريقية بما في ذلك دول الجوار القريب كساحل العاج.

- يرتبط بما سبق وجود مناخ إيجابي بخصوص



سؤال:

من إطلاعك على النموذج السابق كيف يمكنك كقائد سلام من نشر مفاهيم المشاركة الإيجابية في الانتخابات وأن تكون إختيارات الناخبين قائمة على الدور الوطني للمرشح وليس إنتمائه العقائدي أو القبلي؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

تجربة المنظمات الأهلية في أمريكا 1999

حول القضايا الدولية الكبرى (الكافح من أجل السلام العالمي، مناهضة الحروب، الحفاظ على البيئة و مكافحة التلوث، معارضة الآثار السلبية للعولمة، الخ...) نيابة عن الحكومات أو بموازاة معها. وقد كان ذلك المشهد برمته طريقة جديدة في التعبير عن الاستياء العام من عوائق الرأسمالية الجامحة التي يؤيدتها الليبراليون الجدد في الغرب وعن خيبة الأمل من قيادة الدولة المستبدة لعمليات التنمية في البلدان النامية. لقد كان ذلك جزء من تحول هام حيال نموذج الدولة والمجتمع المدني والسوق داخل المجتمع الغربي ونخبه الفكرية التقديمية.

تحالف المنظمات الأهلية استطاع إفشال قمة التجارة العالمية في "سياتل" بالولايات المتحدة الأمريكية في ديسمبر سنة 1999 التي كانت تناقش قوانين التجارة الدولية وفرض النموذج الاقتصادي شديد الليبرالية والذي لا يراعي حقوق الفقراء أو التوازن بين الدول الفقيرة والغنية. إستطاع هذا التحالف من لفت أنظار العالم إلى مخاطر الرأسمالية الجامحة وطالب بمزيد من التوازن بين دور القطاع الخاص والقطاع الحكومي وكيفية تدخل الحكومات لصالح الفقراء لإنجاد قدر محترم من العدالة الاجتماعية. وحالياً المنظمات الأهلية أصبحت هي من تقود المفاوضات



سؤال:

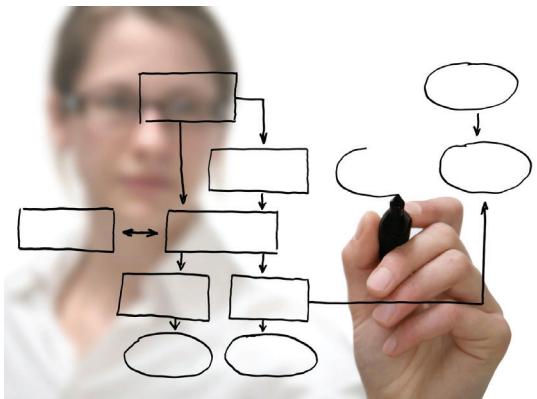
بعد إطلاعك على دور المنظمات الأهلية في تعزيز العدالة الاجتماعية ومحاربة الفقر في العالم... كيف ترى دور منظماتكم الأهلية والشبابية في تعزيز دور السلام المجتمعي؟



المكون السادس

كتابة المشروعات

مفهوم المشروع



الفرق بين المشروع والبرنامج

تختلف إدارة المشروع عن إدارة البرنامج في أنها تسعى إلى تحقيق أهداف قصيرة المدى، وإن إدارة البرنامج أوسع وأشمل من إدارة المشروع حيث أنها قد تحتوي على أكثر من مشروع واحد. يكون المشروع دائمًا جزءاً من البرنامج، أما البرنامج فيكون من عدة مشاريع متربطة ومتناسبة.

مثال: برامج بناء القدرات المؤسسية (الإدارية والتنظيمية) لمنظمة (س):

يتضمن مشاريع:

- مشروع بناء القدرات الإدارية للهيئة الإدارية.
 - مشروع بناء القدرات المالية للمؤسسة.
 - مشروع بناء قدرات اللجنة الثقافية.
 - مشروع بناء قدرات لجنة العمل التطوعي.
- وعليه فإن المؤسسة قد يكون لديها برنامج أو عدة برامج ويكون كل واحد منها مكوناً من عدة مشاريع.

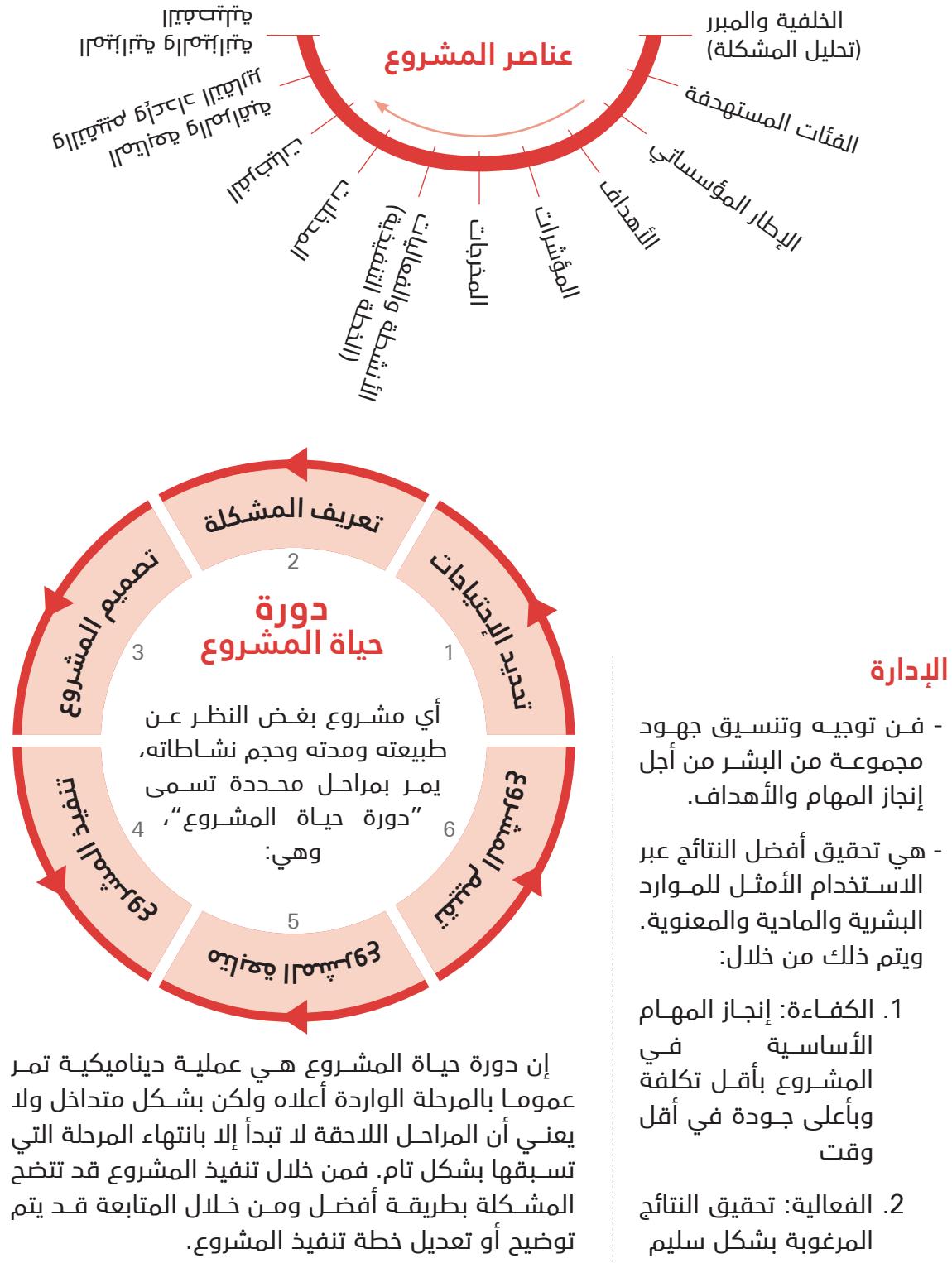
تعريف المشروع

المشروع هو مجموعة من الأنشطة المصممة والمتناسبة والمبرمجة التي يتم تطبيقها لتحقيق أهداف محددة في فترة زمنية محددة، وقد يهدف المشروع إلى تقديم خدمة مميزة أو نتيجة مميزة وذلك ضمن نطاق زمني ومكاني محددين. ويتم تحديد المشروع بناءً على ملاحظات العاملين في المؤسسة أو الميدان أو بناءً على نتائج دراسات أو تراكم لخبرات في مشروع والتي تبرز حاجات أو نتيجة لدلوث مشكلة معينة.

مثال: مشروع تدريب كوادر شبابية لقيادة المؤسسات الشبابية، مشروع بناء قدرات قيادات شابة للمشاركة والانخراط في الحياة العامة.

سمات المشروع:

- مؤقت، له بداية وله نهاية.
- له أثر قد يدوم طويلاً.
- له نتيجة مميزة أو يقدم خدمة مميزة.
- يتطور ويتحسن أكثر فأكثر خلال تتابع مراحل تنفيذه.
- يتكثف العمل فيه خلال مراحل التنفيذ.
- ليس مجرد جزء من النشاطات المعتادة للمؤسسة، فهو أيضاً إضافة، يفترض أن تكون، نوعية إلى تلك النشاطات.



أولاً: المشاركة المجتمعية في تحديد الاحتياجات

تحديد احتياجاتهم بشكل دقيق، وأن تفكر بالأنشطة التي يمكنها أن تقوم بها لتلبى هذه الاحتياجات.

ويمكن إجراء تحديد الاحتياجات باستخدام عدة وسائل مثل الاستثمارات، المقابلات، المجموعات الbossية وغيرها، والمهم هنا أن تستخدم المؤسسة الأداة التي تتناسب مع طبيعة الفئة المستهدفة وتوصلها إلى المعلومة الصحيحة.

وبعد أن تجري المؤسسة تحديداً لاحتياجات الفئات المستهدفة، تحصل على معلومات تعكس واقع الفئات المستهدفة، وتعمل بعد ذلك المؤسسة على تصنيف وتحليل هذه المعلومات للوصول إلى استنتاجات، وتساعد هذه الاستنتاجات على توجيه المؤسسة نحو أفكار لمشاريع يمكن أن تطبقها.

إن أي جمعية/ مؤسسة تسعى إلى تنفيذ أكبر عدد ممكّن من المشاريع الناجحة، قد تواجه صعوبات في تصميم وتنفيذ هذه المشاريع، ويعود ذلك إلى أنها قد لا تختار المشروع الذي يتناسب مع قدراتها وتخصصها أو لا يتناسب مع احتياجات الفئات المستهدفة منه.

وحتى تتمكن المؤسسة من اختيار المشروع الصحيح/ الفكرة الناجحة لتحوله إلى مشروع لابد أن يأتي هذا المشروع لكي يلبي احتياجات فئات محددة، وأن تكون هذه الاحتياجات واقعية وضرورية وأن يأتي المشروع بنشاطات وخدمات تستجيب لهذه الاحتياجات.

فأفضل وسيلة لابتكار أفكار المشاريع واحتياحها هي أن تقوم المؤسسة بتحديد فئاتها المستهدفة، وأن تعمل على



ثانياً: اختيار فكرة المشروع



على قائمة تسمى "قائمة مشروعات مستقبلية" فقد تتغير الظروف بما يساعد المؤسسة على تطبيقها أيضاً.

وبعد أن تختار المؤسسة فكرة المشروع لابد أن تعمل على تبرير الفكرة وشرحها وذلك من خلال إعدادها "ورقة مرجعية عن الفكرة"، ويجب أن تعمل المؤسسة على مناقشة هذه الورقة المرجعية مع أعضاء الهيئة الإدارية، العاملين، المتطوعين، والفئات المستهدفة للتأكد من صحة توجوها وأخذ موافقة الهيئة الإدارية على إعداد وتنفيذ هذا المشروع.

خلاصة: تعمل المؤسسة على ابتكار أفكار مشاريع تستجيب لاحتياجات الفئات المستهدفة، وتقيم هذه الأفكار وتحتار أكثرها أولوية وأهمية، وتعرض المؤسسة مبرراتها لاختيار فكرة المشروع وتناقشها مع كافة المعنيين.

قد يؤدي تحديد الاحتياجات إلى وصول المؤسسة إلى أكثر من فكرة مشروع، مما قد يؤدي إلى ارتباكها في تحديد أي الأفكار ستنطبق، ولمعالجة مثل هذا الوضع لابد للمؤسسة من أن تعمل على ترتيب هذه الأفكار حسب أولويتها وأهميتها، ويمكن أن تستخدم المؤسسة المؤشرات / العوامل التالية في ترتيب أولويات أفكار المشاريع:

1. مدى تحقيق هذه الفكرة لرسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها.
2. مدى الاستفادة التي ستجنها المؤسسة والفئات المستهدفة من تطبيق هذه الفكرة.
3. مدى تقبل الفئات المستهدفة لهذه الفكرة.
4. مدى خبرة المؤسسة في تنفيذ مثل هذه الفكرة.
5. مدى توفر الإمكانيات لدى المؤسسة لتنفيذ هذه الفكرة.
6. مدى تكلفة تطبيق هذه الفكرة على المؤسسة.

أي أن المؤسسة تعمل على ترتيب أولويات هذه الأفكار من خلال تحليل "التكلفة والفائدة"، وتقوم المؤسسة بعد ذلك باختيار الفكرة الأقل تكلفة والأكثر فائدة وتهمل الأفكار الأكثر تكلفة والأقل فائدة، وتبقي الأفكار الأقل تكلفة والأقل فائدة والأفكار الأكثر تكلفة والأكثر فائدة

الوسائل المستخدمة لفحص الاحتياجات

نعتمد الوسائل التالية من أجل جمع المعلومات عن الاحتياجات:

1. الرجوع إلى المعلومات المنشورة.
2. الاجتماع العام.
3. حلقة النقاش الموسعة.
4. الحلقة الدراسية المتخصصة.
5. المسح الميداني.
6. ورشة العمل.
7. الملاحظة.
8. المقابلة.
9. المجموعة البدورية.
10. دراسة الحال.

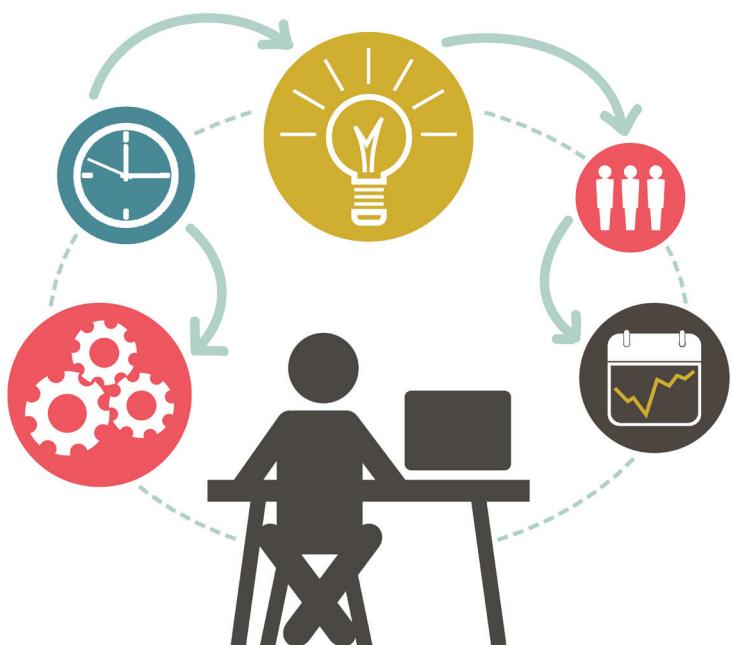
أمثلة

1. نريد معسكر للشباب لتعلم فنون القيادة والاعتماد على الذات:

فعلينا في هذه الحالة أن نحدد الاحتياجات، ويطلب ذلك أولاً خطة عمل لتحديد الاحتياجات تتضمن تحديد الفئة (الفئات) المستهدفة بالمعسكر، وما هي الاحتياجات التي سن Vendreها في تنظيم المعسكرات، ولماذا نريد هذه الفكرة تديلاً؟ ومن هو طاقم العمل، وما هي الطرق التي يستند لها الطاقم في العمل، وما هو الجدول الزمني لعمله؟ وأين سيقوم العمل؟

2. نسعى لعمل مشروع ملابس جاهزة في منطقة ما:

فعلينا معرفة: 1- الملابس المفضلة لأهالي المنطقة، 2- العادات والتقاليد فيما يخص الملابس، 3- مستوى المعيشة ذاته وأخيراً محلات الأخرى المتواجدة في نفس المكان.



ثالثاً: تعريف وتحديد المشكلة

المحيطة بهذه الظاهرة أو الوضع والأسباب المرتبطة به وتمثل ذلك ضمن علاقة السبب والسبب في رسم يعرف باسم شجرة المشكلة.

أهم الخطوات المتبقية عند تكوين شجرة المشكلة:

1. استعرض المشكلة باستخدام العصف الفكري والبدع بوصفها بشكل عام
2. اكتب فقرة مختصرة توضح المشكلة المدورة
3. فكر في بعض الأسئلة: من يتأثر من المشكلة؟ من يعتقد بوجود المشكلة؟ كيف تؤثر المشكلة؟ ماذا يمكن أن يحدث إن لم يتم عمل شيء لحل هذه المشكلة؟ ما هي التبعات المستقبلية لها؟
4. فكر إن كان لمؤسستك دور للمساهمة في حل المشكلة.
5. تأكد من اهتمامك الشخصي بالمشكلة. هل تعني لك المشكلة شيء. هل أنا راغب في المساهمة في حلها؟ إلى أي مدى لدى استعداد لشخصي وقت وجهد على حل المشكلة؟
6. اكتب الأسباب الرئيسية للمشكلة المدورة
7. حاول فهم المشكلة بشكل أكبر من خلال تحليل عناصرها بشكل متعمق. ما هي أسباب المشكلة؟ من أين جاءت هذه الأسباب؟ ما هي تأثيرات هذه المشكلة؟

عند معالجتنا لمشكلة أو موضوع أو ظاهرة ما فنحن نركز على الوضع الحالي غير المرغوب فيه أو على المعوقات التي تعرقل أو تمنع وصولنا لوضع مستقبلي أفضل نطمئن إليه، ويعتمد نجاحنا في التعامل على فهمنا الواعي والمتعمق للمشكلة نفسها ومن ثم التفكير في كيفية التعامل معها، ولدي محاولتنا فهم المشكلة فنحن نحتاج للتفكير في العديد من الأمور:

1. تحديد المشكلة
2. فهم أسبابها
3. التعرف على المتأثرين بها
4. تحديد أي من أجزاء المشكلة سيتم التعامل معه ومعالجته.

المشكلة:

المشكلة هي وضع للفئة المستهدفة أو للمؤسسة يعتبره المجتمع أو العاملون في المؤسسة كوضع غير مرغوب فيه أو وضع يحتاج إلى تغيير. تصاغ المشكلة بشكل شامل وتتضمن عناصر مثل: ماذا، متى، أين، ومن، وكيف؟

تكوين شجرة المشكلة

عبارة عن مجموعة من التقنيات الهدف إلى تحليل وفهم ظاهرة أو واقع أو وضع معين من خلال تحليل لمجمل القضايا

- ❖ اختبر علاقة "الوسائل - الغايات" للتحقق من صحة وكمال الرسم.
- ❖ أعد الكتابة.
- ❖ أضف أهداف جديدة إذا كان هناك ضرورة لتحقيق الأهداف المكتوبة في المستوى الأعلى من الشجرة.
- ❖ اشطب الأهداف التي تبدو غير ضرورية أو غير ملائمة.
- ❖ تتبع عملية صياغة الأهداف بحيث تكون نفس أسلوب صياغة المشكلة. فالآهداف المصاغة جيداً تجيبنا على عناصر مثل ماذا ومتى وأين ولمن وكيف.
- 8. ارسم شكل يظهر العلاقة بين الأسباب والمسببات على هيئة شجرة المشكلة.
- 9. راجع الرسم بالكامل وتحقق من صحته وشموليته.
- 10. أعد صياغة المشكلة بناء على تحليلك السابق وفهمك المتعمق والمتكامل لها.
- 11. تحديد وتحليل الأهداف مجموعة من التقنيات الاهادفة إلى وصف الوضع المستقبلي الذي سوف يتم تحقيقه لحل المشكلة ووضع بدائل ممكن أن يعمل عليها المشروع.

المشكلة والهدف يختلفان في جانبين:

- ❖ المشكلة تلخص وضعا معيناً أو ظاهرة غير مرغوب فيها بينما يلخص الهدف وضعاً مرغوب فيه.
- ❖ يصاغ الهدف بشكل واقعي ومحدد حول ما يمكن عمله للتخفيف من حدة مشكلة ما. ففي أغلب الحالات لا يمكن القضاء على مشكلة بشكل نهائي.

مثال: المشكلة/ الهدف

- تردي الخدمات الصحية المقدمة للأطفال من مؤسسات الأمومة والطفولة العاملة في مصر.

- تطوير كادر 15 مركز من مراكز الأمومة والطفولة في المناطق المهمشة في مصر خلال ستة شهور.

الهدف العام (الغاية):

هو صياغة عامة و شاملة لما نريد أن نساهم في تحقيقه.

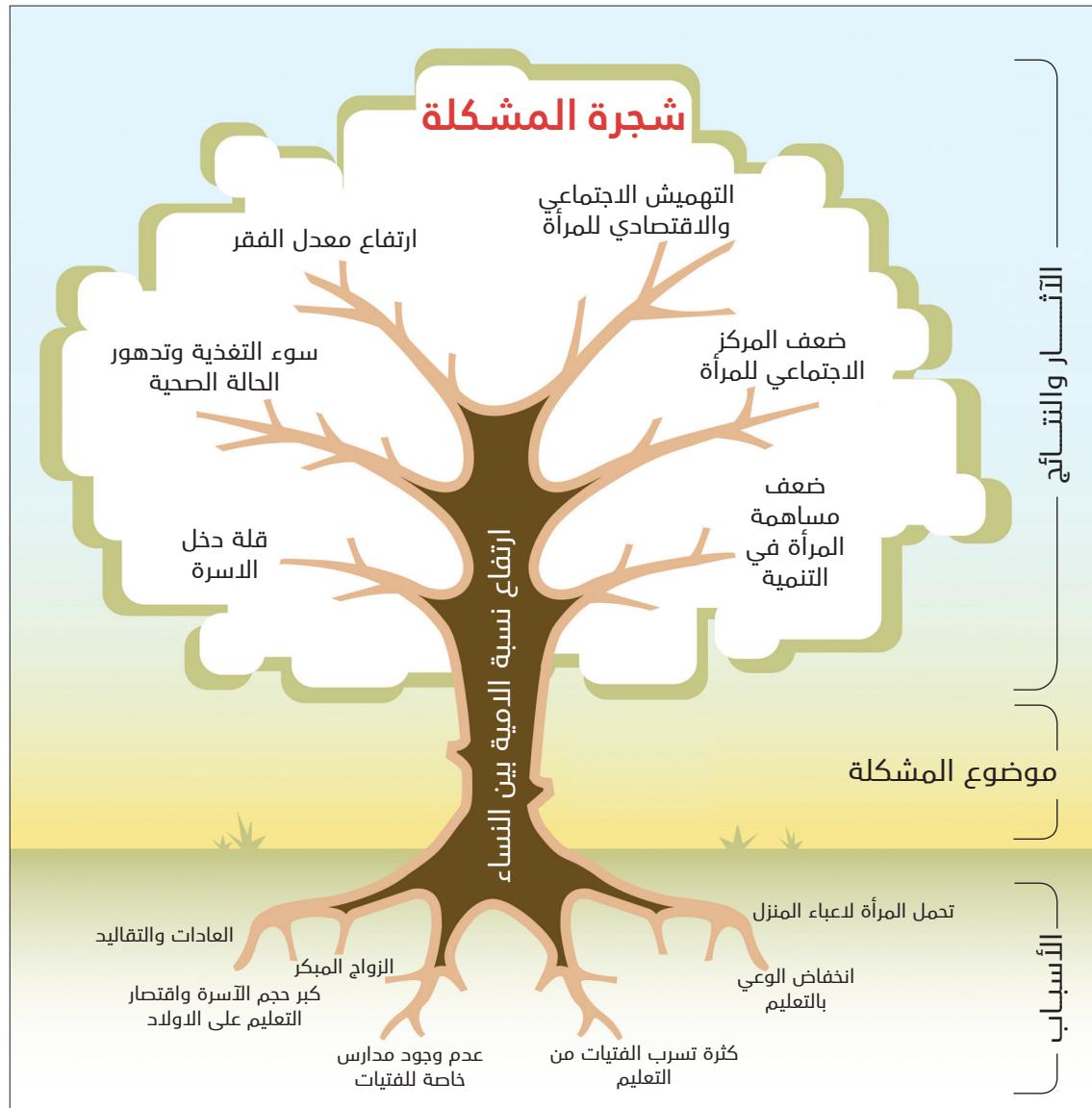
الأهداف المحددة:

1. صياغة محددة يمكن قياسها للتغيير الذي نرغب بتحقيقه في زمن محدد.

2. هو وضع مستقبلي يرتبط بالناس أو المؤسسة التي نعمل فيها ونرغب بتحقيقه ويتم تحقيقه بمشاركة كعاملين في المؤسسة أو من قبل المجتمع أو الاثنين معاً.

كيف يمكن كتابة الأهداف؟

- ❖ أعد كتابة جميع الأوضاع السلبية في شجرة المشكلة إلى أوضاع إيجابية.



على وضع بعض الفرضيات التي يعتقد أن بإمكانها أن تعامل مع المشكلة وتحقيق الأهداف. إذا فعلت كذا فإن النتيجة ستكون كذا أما إن فعلت كذا فإن النتيجة ستكون كذا، ويمكن تعريف هذه الفرضية على أنها تنبئ حول العلاقة بين المسبب والنتيجة وهو أمر بحاجة لإثبات.

تبعد شجرة تحديد الأهداف طريقة منهجة تساعد في التعرف الدقيق على المشكلات واستعراض لمجمل الطول الممكنة التي باستطاعتها التذليل من هذه المشكلات وحلها على افتراض أن العلاقة بين المشكلة والحل (المشروع) هي علاقة سببية أحادية (سبب يؤدي إلى نتيجة). وخلال هذا النشاط يلجأ المخطط

رابعاً: التخطيط للمشروع



بالمعنى العام - خلال صياغة المشروع، يجب التمييز بين نوعين من الأهداف وهي:

وهي رابع مرحلة يمر بها المشروع، وتقوم فيها المؤسسة بترجمة فكرة المشروع إلى مجموعة من الأهداف والأنشطة، ويمكن تطبيق مهارات التخطيط الاعتيادية في هذه المرحلة.

ومن المهم جداً أن تعمل المؤسسة على ربط خطة المشروع بخطتها الاستراتيجية، حيث أن المشروع جزء من الخطة الاستراتيجية أو على الأقل يحقق إحدى الاستراتيجيات الموجودة في الخطة الاستراتيجية.

الأهداف / العامة:

- تمثل سؤال: لماذا المشروع؟
- لأنها سبب قيامنا بالمشروع.
- وينسجم مع الخطة والسياسة التنموية للبلد.
- وإن الفئة المستهدفة محددة بشكل جيد.
- وإنها مصاغ بشكل واضح، وبالإمكان إثباته، والتحقق منه.
- وإنها معبر عنه كهدف، وليس كعملية.
- كما يمكن لمشاريع أخرى أن تسهم في تحقيقه.
- وينسجم مع مجالات تمويل المؤسسة الداعمة.
- لا يكون طموحاً جداً بحيث يصعب تحقيقه.

ويمكن إعداد خطة المشروع بالاعتماد على العناصر التالية:

- **اسم المشروع:** حيث تبتكر المؤسسة اسماً للمشروع وبإمكاننا كذلك تصميم شعار له.

- **استراتيجية المشروع:** وتعمل المؤسسة هنا على ربط المشروع باستراتيجية المؤسسة، وتبين كيف يستجيب لها ويدققها.

- **أهداف المشروع:** وتوضح المؤسسة هنا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من تطبيق هذا المشروع، ولا بد أن تكون هذه الأهداف مؤدية إلى استراتيجية المشروع. وتستخدم الأهداف في المشاريع بمعنى المنفذ أو المخرج المتوفى "حل لمشكلة ذات الصلة بمسائل التنمية"

- من المهارات المتبعة في إعداد وصياغة الأهداف هي طريقة SMART حيث أن الهدف لا بد أن يكون:



ملحوظة

لاحظ أن صياغة الأهداف تجيب على كافة عناصر المشكلة (ماذا متى أين لمن كيف) إضافة إلى ذلك فالهدف يصف وضعاً معيناً تغير بشكل إيجابي وليس خبراً.

الأهداف المحددة: في أي مشروع تصاغ بنفس الطريقة و يجب أن تخضع للقياس أو التقويم. لأنها تخص النتائج المتوازنة، عادة، على المدى القريب، ومن المستحسن أن تتجاوز ثلاثة أهداف.

الأهداف المحددة

- ◎ يمثل كلمة "ماذا" "What"
- ◎ يحتوي على هدف واحد فقط.
- ◎ الفئة المستهدفة محددة.
- ◎ مصاغ بدقة وبشكل يمكن إثباته والتحقق منه.
- ◎ سيسهم تحقيقه وإنجازه بشكل فعلي وجوهري في تحقيق الغاية / الهدف العام.
- ◎ من الممكن حدوثه عند تحقيق المدرجات.
- ◎ يعبر عنه كهدف، وكحالة مرغوبة، وليس كعملية.
- ◎ لا يكون خارج السيطرة المباشرة للمشروع.
- ◎ يكون واقعياً.

أسلوب صياغة الهدف

- يكتب الهدف بصيغة فعل سيتم القيام به
- يستعمل في الصياغة الفعل المستقبلي.
- تحتوي صياغة الأهداف على العناصر التالية: الفعل العملي - الناتج- الموضوع أو مجال التنفيذ - شروط التنفيذ - مؤشرات تحقيق الأهداف.



- ⇨ المخرجات Output.
- ⇨ يمثل الكلمة كيف How.
- ⇨ النتائج الرئيسية التي سينجزها المشروع من خلال إدارة المدخلات.
- ⇨ كل مخرج ضروري لتحقيق الهدف.
- ⇨ المخرجات فقط هي التي يمكن ضمان تحقيقها، أي أن تكون تحت سيطرة المشروع تكون ممكنة التحقيق بتوفير المدخلات الضرورية.
- ⇨ مصاغة بدقة وبشكل يمكن التحقق من إنجازه.
- ⇨ تعدد كنتيجة وليس كأنشطة.
- ⇨ تنسجم مع المنطق (السبب والنتيجة).
- ⇨ تصاغ النتائج بصيغة الفعل الماضي وكانتها أجزت بالفعل.
- ⇨ أمثلة:
 - تنفيذ 20 ورشة تثقيف عناليات تنفيذ معسكرات الشباب.
 - إعداد مادة تدريب مدربين دول مهارات التعامل ضمن فريق.

للتأكد من صياغة الهدف المباشر بشكل مكتمل وقابل للقياس نسأل أنفسنا الأسئلة التالية:

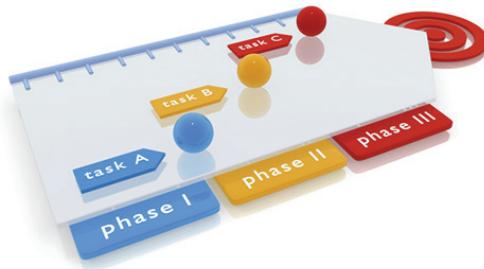
- هل الهدف مصاغ بشكل إعلان أو شعار؟ إن كانت الإجابة نعم فهذا ليس هدف انظر المثال أدناه.
- هل تحتوي الصياغة على نفس عناصر المشكلة (ماذا متى أين لمن كيف).
- هل يصف الهدف وضعا مستقبليا وليس نشطا أو عمليا؟
- هل الهدف محدد وواقعي.

تحديد الفئات المستهدفة

حيث تقوم هنا المؤسسة بعرض الفئات التي ستستفيد من تنفيذ نشاطات وخدمات المشروع، ولابد أن تذكر كيف ستستفيد الفئات المستهدفة، ولماذا اختارتها، ومن المفضل، إذا كان المشروع يقدم أكثر من خدمة أو فيه أكثر من نشاط، أن تقوم المؤسسة بتحديد وتوزيع الفئات المستهدفة على هذه الخدمات والأنشطة.

النتائج المتوقعة

وتشكل المؤسسة هنا تصورها للنتائج التي تتوقعها من تنفيذ نشاطات المشروع، وتضع المؤشرات التي ستسخدمها لقياس تحقيق تلك النتائج. كما يمكن للمؤسسة أن تورد في هذا العنوان العناصر المساعدة لتطبيق النشاطات وأيضا العقبات التي قد تعرضها.



النّشاطات الرئيسيّة في المُشروع:

حيث تقوم هنا بعرض مفصل للنّشاطات التي تنوّي تقديمها من خلال هذا المُشروع، مثلًا عقد دورة تدريبيّة، حاضرة، زيارة ميدانيّة، مؤتمر، دراسة...الخ. ولا بد أن تتأكّد عند تفصيلك للنّشاطات أنها تتحقّق هدف أو أكثر من أهداف المُشروع، أي أن تتأكّد من أن تفيذ هذه الأنشطة سيؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف، فالأنشطة مرتبطة بأهداف المُشروع.

الأنشطة Activities

الأنشطة هي الإجابة على سؤال - ماذا سنعمل؟

هي تحليل ووصف لمجالات التدخل التي سيقوم بها المُشروع من أجل تحقيق الأهداف من المُشروع:

- يجب على كل الأنشطة أن تسهم في تحقيق المخرجات.
- تذكر كأفعال وليس كمخرجات / نتائج.
- يجب أن تكون تحت سيطرة المُشروع.

مؤشرات الإنّجاز وخصائصها

المؤشر: هو معيار محدد وثابت يدل على تحقيق الهدف أو تحديد المخرجات، أي هو الدليل الذي يثبت تحقيق الهدف، وتمثل صفات المؤشر الجيد بكونه:

- محدد (S)
- قابل للقياس (M)
- يمكن تحقيقه (A)
- واقعي (R)
- يمكن أن يقاس في فترة وجيزة (T)

ما فائدة المؤشرات

▶ تزيد من دقة صياغة الأهداف وتجدها بمخرجات واضحة.

▶ تعطينا آلية لإثباتات يمكن التحقق منها للتأكد من قدرة المُشروع في تحقيق الهدف.

▶ توفر لنا الآلية للتعرف على مدى نجاح المُشروع.

▶ تجبرنا على توضيح ما نعنيه بأهدافنا بشكل عملي وملموس.

▶ كونها محددة ويمكن قياسها يوفر لنا أساس موضوعي للقيام بعمليتي متابعة وتقييم المُشروع.



المدخلات Inputs

- ➡ تمثل كلمة "ماذا يحتاج المشروع".
- ➡ تعد المدخلات ضرورية للقيام بالأنشطة.
- ➡ لها علاقة بأنشطة محددة.
- ➡ تكون كافية لتحقيق الأنشطة.
- ➡ تذكر بشكل عام.
- ➡ تتم بلورتها لاحقاً.
- ➡ تحدد بشكل واقعي.
- ➡ تكون محددة من حيث الكمية والنوعية والتكلفة.
- ➡ تكون ملائمة مع الأوضاع في البلد من حيث النوع الاجتماعي والبيئة والثقافة.. الخ.

الإجراءات: وهي من أصعب مراحل التخطيط، حيث ستعمل المنظمة على تحديد كافة الإجراءات والمهام التي ستتذرّ بها من أجل تنفيذ وإدارة هذا المشروع، مثل: الاجتماعات التحضيرية، تحضير المواد التدريبية أو أوراق العمل أو المحاضرات وطبعتها، ترتيب موقع النشاط، تحديد الفئات، تحديد الاحتياجات وإعداد أدواته، المتابعة، التقييم... الخ. فهي إجراءات كثيرة ومتعددة بتنوع النشاطات والخدمات التي يأتي بها المشروع، وعلى المؤسسة أن

- تعد الوسيلة الأكثر كفاءة في تحديد المخرجات.

- الأنشطة تحول المدخلات إلى مخرجات.

- يكون الوقت المحدد لكل نشاط واقعياً.

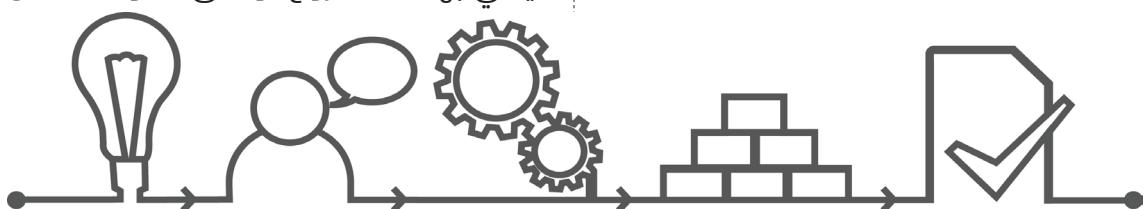
- تتلاءم الأنشطة المنوي القيام بها مع الأوضاع في البلد من الناحية الثقافية والاجتماعية والبيئية والسياسية.

أمثلة على الأنشطة

- تدريب شباب على مهارات...
- إجراء استطلاعات رأي وأبحاث
- تنفيذ ورشات نوعية
- تقييم

المدخلات: الموارد المحددة التي نرصدها للمشروع لتنفيذ النشاطات مثل:

- موظفون متفرغون ومتطوعون
- غرف
- مواد وأجهزة
- حافلات
- تمويل





وباختصار فإن الخطة تديننا على الأسئلة التالية:

- ما هي الفعاليات والنشاطات المحددة التي سيقوم بها المشروع مرتبة بشكل متسلسل.
- ما هي المدخلات.
- من سيقوم بها.
- متى.
- كيف.
- ما هي الإنجازات الملموسة التي تشمل المخرجات أو الأثر.

تجهد في تحديد هذه الإجراءات، ومن الطبيعي أن تصبح عملية تحديد الإجراءات من الأمور البسيطة لدى المؤسسة التي نفذت العديد من المشاريع حيث تصبح لديها خبرة في إدارة المشاريع.

خطة المشروع

بعد تحديد الأنشطة التي سيقوم بها المشروع علينا تطوير خطة تنفيذية للمشروع وفي كثير من الأحيان يشكل تطوير خطة تنفيذية جديدة عنصرا حاسما في نجاح المشروع.

لماذا الخطة

- تساعد في توجيه أنشطة المشروع التنفيذية وإنجازها بسلسة.
- تحدد المهام التي يجب القيام بها وتسلسلها.
- تسهل تحديد المسؤوليات.
- تساعد في متابعة تقدم العمل.
- تساعد في إجراء تقييم ذاتي للمشروع وللعاملين فيه.
- تنبه إلى أوجه القصور في تنفيذ المشروع بشكل مبكر.



المظاير:

هي تنبؤات، أو كما يقول البعض تخمينات عن الأحداث والسياسات، والظروف الخارجية عن سيطرة مقدم الطلب قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على احتمالية نجاح المشروع. يجب عند التخطيط أن تحدد الافتراضات المنسجمة مع المشروع فقط. بعد ذلك نصوغ تلك الافتراضات بشكل واضح بحيث يكون لدينا خطة طوارئ مجهزة مسبقاً. كما أن الافتراضات تساعد المؤسسة نفسها على تحديد نقاط ضعفها وقوتها وإيجاد طرق لزيادة طاقاتها وقدراتها. الهدف من التحليل المطلوب هو التأكيد من أن المؤسسة لديها الخبرة والمقدرة التقنية التي تتاجها لتنفيذ المشروع. اعتماداً على تحليلها الذاتي لقدراتها، قد تقرر المؤسسة تعديل المشروع، إما بتحسين أهليته وقابليته) مثل بإدخال تطوير الطاقم وتدريبه إلى المشروع(أو بخلق روابط مع المؤسسات الأخرى، أو بتقليل مدى المشروع.

أسلوب إعداد الخطة التنفيذية

يتم إعداد الخطة التنفيذية على شكل مهام على أن تحتوي كل مهمة على المعلومات التالية:

- اسم المهمة
- وصف المهمة بحيث يحتوي الوصف على: الأهداف التي نسعى لتحقيقها ووصف كامل للمدخلات و المخرجات / الأنشطة.
- الإطار الزمني للتنفيذ.
- أسماء الأشخاص الذين سيقومون بالعمل والمتابعة.
- الموازنة.
- الإنجازات الملموسة.





التكاليف المباشرة (التشغيلية للمشروع)

- راتب منسق المشروع.
- تكلفة الورشات والتدريبات.
- تكلفة طباعة كتب، ملصقات،... .
- مدربون.
- موصلات.

المعدات اللازمة لدى بدء المشروع:

- أجهزة.
- أثاث... الخ.

وضع الميزانية وصياغة مبرراتها

تحديد عناصر الميزانية، يتم استناداً إلى الميزانية المنشآت من أنشطة المشروع والمدخلات التي سيقوم بها وتتضمن مجموعة من العناصر أهمها:

التكاليف الإدارية

- رواتب الموظفين (الإدارة).
- ميزانية كهرباء وماء وهاتف.
- أجراة المكتب.
- قرطاسية (الإدارة).
- ضيافة (الإدارة).
- الاتصالات (الإدارة).
- صيانة... الخ



نصيحة !

الأفكار لا تتمويل ، ولكن الأنشطة هي التي يتم تمويلها ، فمهم ما كانت مدى جودة فكرتك ، فيجب أن تكتبها في صورة شكل معين من الأنشطة. ومن الهام جداً أن تستطيع توصيل فكرتك بطريقة واضحة ومحضرة للمراجعين ، وأيضاً لزملائك عند إعداد مقترن المشروع.



**ملاحظات هامة لوضع فكرة مشروع في خطة،
يجب أن تجيبوا على الأسئلة التالية:**

1- ماهي احتياجات المجتمع التي يعالجها المشروع؟
(إن الإجابة عن هذا السؤال يساعد في صياغة بيان المشكلة)

2- كيف يبدو عليه حال المجتمع الذي يتم تطويره عند تنفيذ المشروع؟
(الإجابة عن هذا السؤال يساعد في وضع الجزء الخاص بالأهداف الفرعية)

3- ماذا يمكن لهذه المنظمة أن تفعله حتى تحدث تغييرا في المجتمع؟
(الإجابة عن هذا يساعد في صياغة الأنشطة)

4- كيف يمكن القرار بنجاح المشروع؟
(الإجابة يساعد في صياغة الجزء الخاص بالتقييم والمتابعة)

5- كم سيكلف المشروع؟
(الإجابة عن هذا تمثل صياغة الميزانية)

6- كيف يمكن تمويل المشروع في المستقبل؟
(الإجابة تساعد في كتابة الجزء الخاص بالتمويل المستقبلي للمشروع)



مثال عن بعض الأنشطة والتي يمكن ان تكون جزءاً من عينة مشروع

	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	الشخص المسؤول	النشاط					
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3
				المدير	توظيف منسق برنامج					
				منسق برنامج المدير	إعداد مواد تدريبية					
				منسق البرنامج	تنظيم دورات تدريبية على مهارات القيادة الشبابية					
				المساعد الدارسي	شراء معدات ومواد تدريبية					
				المدرب، منسق البرنامج	تدريبات علي مهارات الإتصال					
				منسق البرنامج، المدير	حملة توعية عن أهمية السلام					
				المحاسب، منسق البرنامج	إعداد التقارير الختامية وتقديمها					
									
									



المكون السابع

مهارات التدريب



الجزء الأول

اسسیات العملیة التدربیة

والتميز في العملية التدربية تحتاج إلى الممارسة المتواصلة لمهارات الاتصال ومراجعة قواعدها من حين لآخر والتزود بالجديد الذي يطرأ عليها من خلال نمو المعارف الإنسانية خاصة في مجالات علم النفس، نظريات التعلم، نظريات القيادة، ومجالات إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى موضوعات التدريب التي يتخصص فيها المدرب (كمجال التخطيط الاستراتيجي، أو إدارة المنظمات غير الحكومية، أو الإدارة المالية، أو المناصرة/مهارات الدعوة وكسب التأييد وغيرها من المجالات)

العملية التدربية تمثل بيئة تفاعلية بين المدرب/الميسر وبين المتدربين، من خلالها يقوم طرفي التدريب بنقل الخبرات ومشاركة الآراء والتعلم من بعض. تتطلب هذه العملية قدر كبير من مهارات الاتصال والتواصل، تقع مسؤوليتها في الأساس على المدرب حيث هو من يقود الحوار وينقل أطراف الحديث بين المتدربين جميعاً ويضمن مشاركة الجميع، ويضمن أن كل من يجلس في قاعة التدريب لديه قدر عالي من الاستيعاب والفهم لموضوع التدريب، ولكي نصل لهذه الدرجة من الاحترافية



أولاً: التدريب والتعليم

الفرق بين التدريب والتعليم:

تطبيق المعرف / المحتوى يكون تطبيقياً / الطريقة هي المشاركة والأداء / النتائج عبارة عن سلوك ومهارات / المدة قد تكون قصيرة واحتزالية.	جـ
اكتشاف وتدليل المعرف / المحتوى يكون معرفياً / الطريقة هي التلقي والتلقين / النتائج عبارة عن معارف وعلوم / المدة تكون طويلة بعيدة المدى.	بـ

والمدرب الجيد المحترف يستعين بالعمليتين (التدريب والتعليم) ولكن تكون نسبة التدريب أعلى بكثير من نسبة التعليم لأننا ليس في محاضرة يلقيها محاضر فالوضع مختلف بالنسبة للمدرب الذي يعتمد بشكل كبير على الناحية العملية التطبيقية وليس

مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه (النشاط المستمر لتنمية الفرد بمهارات الخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف زيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها).

مفهوم التعليم:

هو عملية تنمية معرفية للفرد للاحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات بشكل عام.

ثانياً: أهداف التدريب وفوائده



الأمر يحتاج منا اهتمام أكبر ونظرة فادحة للمستقبل فالتدريب من أهم الأولويات التي ينبغي أن تتوافر في الشخص الذي يبحث عن تنمية مهاراته وإطلاق العنان لابداعاته ليصبح ملماً بما يحيط به من أحداث ومواقف يستطيع التعامل معها. فما بالك إذا كنت يوماً قد تعرضت لموقف يحتاج إلى حل فوري، فأنت في حاجة إلى المزيد والمزيد من التدريب.

التدريب هام لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تفيدنا في تنمية مهاراتنا في العمل وفي الحياة. فالكثير منا يحتاج إلى تنمية مهاراته في مجال ما مثل: مجال الحاسوب أو تنمية لغة أجنبية أو تنمية اللغة الأم أو تعلم تقنية ما أو اكتساب بعض المعرفة والمهارات الإدارية وغيرها من الموضوعات المتعلقة بمهارات العمل.

التحليلية وإن كانت تلك الأذيرة هامة إلا أنها ليست الهدف الأساسي من التدريب. يعتبر التدريب أساس كل تعلم وتنمية للعنصر البشري الذي يسهم بدوره في تقديم المجتمع وبنائه، ويعمل التدريب الناجح على زيادة كفاءة الفرد الفنية والعلمية والقدرة الإدارية، بالإضافة إلى أنه يبعث الثقة في نفوس الأفراد.

فالتدريب الذي نقصد هو:

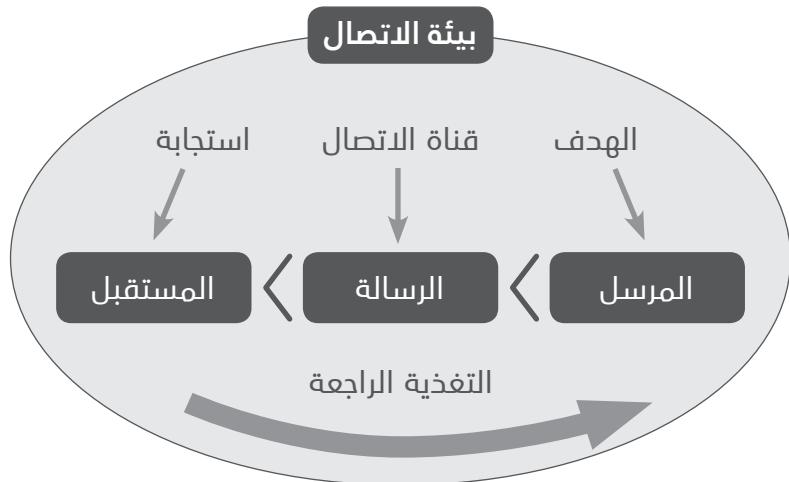
عملية اكتساب المعرف والمهارات بهدف إحداث تأثير لدى الأفراد يجعلهم أكثر كفاءة وقدرة في أداء أعمالهم الحالية والمقبلة، وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومهارات واتجاهات جديدة.

وهذا المفهوم ينطبق على جميع أنشطة الحياة العصرية للوصول بالمترب إلى هذا المستوى من الأداء. فالتدريب إذاً عملية مستمرة يتعين على الفرد التعلم باستمرار لتطوير خبراته الإدارية على مدى حياته العملية، وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم وتدريب مستمرتين لتنمية مهاراته ومهاراته وتقديراته واتجاهاته؛ ليكون فرداً قادراً على إنجاز مهامه بشكل يتناسب مع ما تفرضه عليه عجلة التطور الإداري التي تفرض على كل فرد أن يكون مطالعاً على كل جديد، مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير مهم.

جديراً بتولي وظيفة قد تقدمت إليها؟ لا تقتصر فوائد التدريب على تطوير القدرات وإنما تمتد إلى أن تشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وفي تعاملهم مع الزملاء ومع الرؤساء ومع المرؤسين. كما يستفيد المتدرب من التدريب ببيت يكتسب مهارات جديدة تزيد من قدرته على أداء أعماله وهذا أمر يكتسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدراته على أداء أعمال مستقبلية مما يتاح له فرص للترقية لمناصب ووظائف أعلى مستوى في حياته الوظيفية.

وأقصد من ذلك أن التدريب لا يقف عند حد معين بمعنى أنني دائمًا في حاجة إلى التدريب دون النظر إلى الفئة العمرية. من هنا لا يحتاج إلى التدريب؟! هل صادفك موقف ما وتعاملت معه بدقة، تلك الحكمة التي تتيح لك الفرصة للوصول إلى حل للموقف الحاصل أمامك؟ كل ذلك وغيره أساسه التدريب والتطوير والإعداد الجيد سواء كان فنياً أو مهارياً أو إدارياً. أليس ذلك أدعى إلى التفكير جيداً فيما أنت عليه الآن؟! العمل بكلفة أنواعه يحتاج إلى اكتساب المهارات والقدرات. هل تمتلك تلك المهارات والقدرات بحيث تصبح شخصاً

ثالثاً: عملية الاتصال



مفهوم الاتصال:

هو نقل رسالة من شخص (المرسل) ويشار به هنا إلى المدرب إلى شخص آخر (المستقبل) ويشار به هنا إلى المتدرب) بحيث يتم فهمها بشكل صحيح من قبل المستقبل.



مكونات دائرة الاتصال

تتمثل فيما يلي:

1. الهدف: ويقصد به الفرض من الاتصال أو الفرض من نقل الرسالة للمستقبل ويجب أن يكون الهدف واضحًا ومصاغًا بأسلوب يجعل المرسل يوفر كافة الوسائل لتدقيقه. (ملحوظة: بعض الباحثين لا يعتبرون الهدف عنصر من عناصر العملية الاتصالية).

2. المرسل: هو من يقوم بنقل الرسالة إلى الطرف الآخر وبالتالي فهو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للاتصال من أجل التأثير على الآخرين، وهناك مهارات يجب أن يتصل بها المرسل وهي: (ملحوظة: هذه الصفات عامة أي لا تنطبق بصورة كلية على شخص المدرب حيث أن هذا الأخير له صفات "سمات" محددة نذكرها تباعاً):

- بساطة ووضوح اللغة.
- التعبير عن الأهداف بدقة.
- اختيار أسلوب العرض المناسب.
- التحضير الجيد والإلمام بالموضوع.
- الانتباه إلى ردود الفعل وملحوظة ما يطرأ على المستقبل من تغيرات.
- إظهار الاهتمام بالمستقبل وتشجيعه وخلق الثقة بالذات.

3. المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل.

4. الرسالة: وهي تمثل المعنى الذي يحاول المرسل أن ينقله. ولضمان وصول

الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل (وهو هنا شخص المتدربي) يفضل أن تتصف بالآتي:

- أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومحضرة.
- لا تحمل أكثر من معنى.
- مرتبة ترتيباً منطقياً.

5. قناة الاتصال: هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل (طيف العلاقة التدريبية) والتي ترسل عبرها الرسالة، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطيفي الاتصال.

6. التغذية الراجعة: هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل بتكوين حكم نوعي حول فاعلية الاتصال.

7. الاستجابة: هو ما يقرر أن يفعله المستقبل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجاباً.

8. بيئة الاتصال: هي الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة.

رابعاً: مهارات الاتصال في التدريب

وبالرجوع إلى مكونات دائرة الاتصال الثمانية السابق ذكرها وربطها بالعملية التدريبية، يمكن الوصول إلى الآتي:

التدريب التي تم استخدامها من قبل المدرب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة للمتدربين، ويجب على المدرب أن يراعي الفروق الفردية بين المتدربين وذلك عند اختياره قناة الاتصال / أساليب التدريب / والمعينات التدريبية في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة المحددة.

5- المتقلون (المتدربون): هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد والذي يتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدل على الفهم (التغذية الراجعة) ثم تطبيق ما يتم التدريب عليه.

6- التغذية الراجعة: وهي ما يصدر عن المتقلي (المتدرب) والذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي واستوعبه تماماً.

7- الاستجابة: هي ما سيقوم المتدرب بأدائه من مهام / مهارات / أعمال / اتجاهات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب.

8- بيئة الاتصال (بيئة التدريب): وهي كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب من تجهيزات القاعة / الأجهزة والمعدات / الخدمات / والتسهيلات المتوفرة إلخ.

1- الهدف: من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه، وبشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون:

- محدداً.
- مصاغاً بأسلوب واضح.

- يتناسب مع قدرات المدرب.
- يتناسب مع احتياجات المتدرب.
- يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب.

2- المرسل (المدرب): هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتقلين (المتدربين)، ويعتبر المدرب محور عملية الاتصال التدريبي.

3- الرسالة (المحتوى التدريبي): يجب أن يتم إعدادها ومراجعةها مسبقاً قبل عرضها على المتدربين ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب. ولذلك يجب مراعاة اختيار المعينات التدريبية وأساليب التدريب المناسبة لتدويل المحتوى أو المهارة للمتدربين بصورة بسيطة وسهلة.

4- قناة الاتصال (أساليب التدريب): عبارة عن الأداة / المعينات التدريبية أو أساليب

وتجرد الإشارة إلى أن هناك نوعين من الاتصال

الاتصال غير اللفظي

الاتصال اللفظي

الاتصال اللفظي

مختلفة وقد يكون مختلفاً في ذلك عن رأي مترب (آخر) وهذا هو الذي يطلق التنوع في عملية الاتصال واختلاف الأفراد في التعبير عن آرائهم ومشاعرهم، ويمكن تقسيم الناس بناء على الاتصال اللفظي - وينطبق الوضع أيضاً على المتقنيين (المتربين) - إلى ثلاثة أنماط:

ويهتم أساساً بالكلمات المنطقية أو المكتوبة، وللإدراك اختلف الاتصال اللفظي من شخص إلى آخر بمعنى أن كل شخص يستطيع أن يعبر عن نفس الفكرة ولكن باستخدام كلمات مختلفة (ويمكن ملاحظة ذلك أثناء التدريب حيث يستطيع المترب أن يعبر عن رأيه - عندما يسأل المدرّب عن شيء ما - باستخدام عبارات وكلمات



النوع الحسي: وهو الذي يستخدم كلمات مثل: أنا أشعر / أنا لدي احساس بأن... ويلاحظ هنا استخدام العبارات التي تصف المشاعر والأحاسيس.

النوع السمعي: وهو الذي يستخدم كلمات مثل: هل سمعت عمما جرى / دعنا نفكّر بصوت عال.... إلخ، ويلاحظ هنا استخدام العبارات التي تميل إلى السمع.

النوع البصري: وهو الذي يستخدم كلمات مثل: أنا أرى / من وجهة نظري / لو نظرنا إلى الموضوع بطريقة مختلفة.... إلخ، ويلاحظ هنا استخدام العبارات التي تميل إلى النظر.



1. هل أنت بصري أم سمعي أم حسي من خلال مراقبة الكلمات التي تستخدموها؟
2. عليك أن تعرف الشخص الذي تقوم بالاتصال معه من أي نوع هو!
3. بعد ذلك استخدم الكلمات المناسبة لنوع ذلك الشخص.

ومن هذا المنطلق، فإن أول خطوة في هذا المجال هي أن تداول أن تعرف: من أي نوع أنت سواء كنت مترباً أو مدرباً؟

النمط وسلوکه من خلال الإيماءات الجسدية / نبرة الصوت

النمط البصري: يتكلم بسرعة وببدة وبنبرة عالية وصوته مرتفع وعندما يتكلم يرى صور في ذهنه وحركات يديه أعلى من مستوى الأذن. يتنفس بسرعة وعيناه تنظر إلى أعلى.

النمط السمعي: يتكلم بهدوء وبنبرة متقطعة وحركات يديه على مستوى الأذن وعيناه تنظران على مستوى الأذن ويتنفس باتزان.

النمط الحسي: يتكلم بهدوء أكثر وبنبرة أقل ويستشعر بكل كلمة يقولها وحركات يديه أسلف مستوى أذنه وينظر إلى الأسفل ويتنفس ببطء.



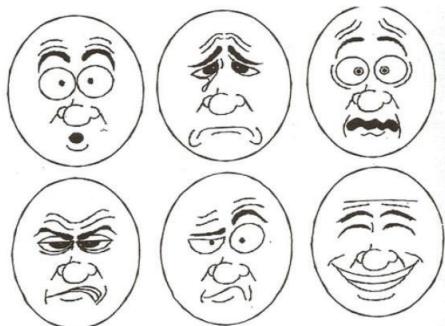
الاتصال غير اللفظي

لغة الجسم:

تتضمن هذه اللغة نقل المعاني من خلال حركات وتعبيرات الوجه، والإيماءات، والانحناءات، ووضع الجسم، وحركات اليدين، واللمس، وشكل أو مظهر الجسم وتتقسم إلى عدة أشكال نوجزها فيما يلي:

الإشارات أو **الشعارات العامة**، وهي الشعارات التي يتفق عليها مجتمع معين لتحليل الكلمات مثل ذلك رفع الإبهام للتعبير عن التمني بال توفيق، ورفع الشرطي يده اليمنى مع بسط الكف لإيقاف المرور.

لا يقتصر نقل الأفكار والمعاني على استخدام الكلمات المقررة أو المنطقية بل هناك وسائل أخرى يتم من خلالها الاتصال وتكون أكثر من تلك التي تتبادلها من خلال الاتصال اللفظي. وفي الحقيقة فإننا دائماً ما ننقل رسائل غير لفظية وتكون في الغالب من طابع المشاعر والأحساس والعواطف، بينما يكون الاتصال اللفظي في الغالب للتعبير عن الأفكار وتبادل المعارف. وفيما يلي نستعرض بعض الرسائل غير اللفظية:



تعابيرات الوجه ولغة العيون:

يعتبر الوجه أكثر أجزاء الجسم وضوحاً وتعبيراً عن العواطف والمشاعر وأكثرها في نقل المعاني، كما أنه أكثر الأجزاء صعوبة في فهم التعبيرات التي تصدر عنه، ويمكن القول أن هناك على الأقل ستة أنواع من العواطف التي يمكن التعبير عنها باستخدام الوجه وهي التعبير عن السعادة والغضب، والدهشة والحزن، والاشمئزاز، والخوف.

وأكثر مناطق الوجه تعبيراً هي منطقة العينين، فالعينان من الأدوات الاستراتيجية في نقل الرسائل والمعاني غير اللفظية. وكثيراً ما نسمع العديد من الصفات الشخصية التي ترتبط بالعينين، فيقال هذه عيون ماكرة، أو عيون ذكية، أو عيون مخادعة، وعيون حالمه، أو عيون شريرة، وكلها صفات للتعبير عن شخصية صاحبها، وأحياناً ما يقع المستقبل ضحية لسوء فهم الرسائل التي تنقلها العينان خاصة إذا كان صاحبها يعاني من قصور فسيولوجي بها. فقد لا يستطيع أحد الأفراد تركيز بصره عليك لضعف عضلات العين فتعتقد أنه غير مكتثر بك أو لا يود الإصغاء إليك.

ولما كانت منطقة العينين مصدراً هاماً لرسائل الاتصال غير اللفظي فقد قام خبراء الاتصال بإجراء الدراسات والبحوث عليها،

الحركات الإيضاحية، وهي حركات تستخدم لاستكمال معنى الرسالة المنطقية لأنها غالباً ما تصاحبها. كما أنها تمثل في حركات الإشارة إلى الأشياء مثل ذلك عندما يشير الأستاذ إلى كتاب معه ويقول: "هذا هو الكتاب المقرر عليكم" أو عندما يوضح الملاحظ لأحد العمال كيفية أداء عمل معين ويقول له: "ضع الأسطوانة في مكانها بالماكينة هكذا".

الحركات الضابطة، وهي حركات الفرض منها رقابة وضبط الاتصال الشفهي فهز الرأس بما يفيد الموافقة من قبل المستقبل يشجع المرسل على الاستمرار في الحديث، أو إبعاد نظرات العين عن المتحدث بما يفيد عدم الافتراض، أو قيام الطلبة بطريق الأقدام على الأرض بما يعني الرغبة في إنهاء المحاضرة، أو تأهّب مندوب المشتريات للوقوف بما يفيد إنتهاء التفاوض مع مندوب المبيعات.

حركات الإعراب عن المودة والحالة العاطفية بين الطرفين، فهناك العديد من الحركات التي تعبّر عن الحب أو الكره أو الاشمئزاز، أو السرور أو الغضب.





هناك العديد من الإيماءات المألوفة والتي لا تختلف على معانٍها كهز الرأس بما يفيد الموافقة أو الرفض، ومع ذلك نقول أن الإيماءات هي من نتاج ثقافة المجتمعات. وكلنا يتذكر أن الأستاذ في المدرسة قد طلب منه أن يجلس بطريقة مهذبة أو يقف بطريقة معبدلة. ويشير وضع الجسم إلى درجة الاسترخاء التي يتزدها الفرد أثناء الجلوس أو الوقوف. ويكشف وضع الجسم عن علاقات السلطة وعن الحالة النفسية للفرد فعادة ما يجلس صاحب السلطة الأعلى بدرجة من الاسترخاء أعلى من تلك التي يجلس بها صاحب السلطة الأقل. كما أن الجلوس على حافة المقعد يشير إلى حالة من القلق أو عدم الراحة أو الاستعجال أو التأهب للانصراف.

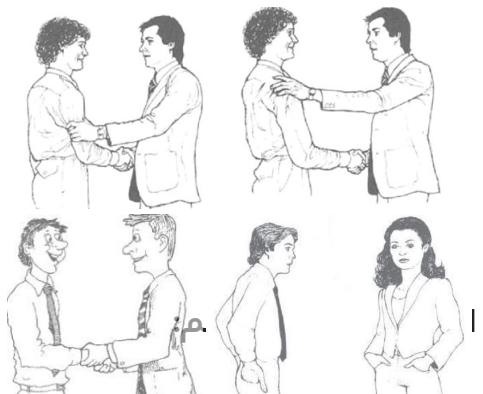
حركات اليدين أو اللمس:

تستخدم اليadan في التعبير عن كثير من الرسائل غير اللغوية، فالحركات الإيقابية كالإشارة إلى مكتب الأستاذ أو إلى قاعة المحاضرات أو إلى أي مكان آخر يعتمد على استخدام اليدين. وهناك أيضا العلامات أو الشعارات العامة التي يمكن التعبير عنها باليد كالتعبير عن معنى النصر، أو التشجيع، أو الموافقة أو الرفض وتدل حركات اليدين

وتلخص أهم النتائج التي توصلوا إليها فيما يلي:

- ⦿ يستخدم الأفراد البصر والتركيز على العينين في حالة الرغبة في الحصول على استرجاع المعلومات ومعرفة ردود الفعل لدى الآخرين، وكذلك للإعراب عن الاهتمام واستمرارية الاتصال بين الطرفين والرغبة في المشاركة.
- ⦿ تزداد درجة تركيز العينين بين طرفي الاتصال كلما كانت المسافة بينهما أكثر.
- ⦿ يستخدم تركيز العينين كوسيلة لإثارة القلق في الطرف الآخر.
- ⦿ يقل استخدام البصر وتركيز العينين في حالة الرغبة في إخفاء المشاعر الداخلية، وعندما تكون المسافة بين طرفي الاتصال قصيرة، وعندما يكون بينهما تنافس شديد، وتسود علاقاتها درجة من الفتور، وفي حالة عدم الرغبة في تنمية روابط اجتماعية.

ويمكن الاستفادة من لغة العيون أثناء العملية التدريبية، فمعرفة توزيع النظارات بين الحاضرين، ومن يركز بصره على من، يساعد في معرفة التنظيمات غير الرسمية أثناء الاجتماع، واكتشاف الأعضاء المؤيدون أو المعارضين لوجهات نظر معينة.



وضع اليد اليسرى على يد أو كتف الطرف الآخر تنم عن الإخلاص، ولذلك يستخدم رجال السياسة هذا النوع من المصادفة كوسيلة لتنمية العلاقات مع بعضهم البعض.

شكل الجسم ومظهره:

إن ما نمارسه من سلوك في حياتنا اليومية كفسيل اليدين والوجه، وقص الشعر وتقليم الأظافر، واستخدام فرشات الأسنان، واستخدام العطور وأدوات التجميل وممارسة الرياضة البدنية، كلها تعبّر عن اهتمامنا بأنفسنا وبشكل الجسم ومظهره وذلك لأننا نسعى إلى استخدام شكل ومظهر الجسم كوسيلة للتأثير في الآخرين، مما يعتبر مكملاً لعملية الاتصال.

عن الحالة النفسية للفرد مثل ارتعاش اليدين، أو طرق اليد بأصابع اليد الأخرى حيث تعبّر هذه الحركات عن حالة القلق وتعتبر حركات اليدين واللمس من أشكال لغة الجسم التي تتعرّض كثيراً لسوء الفهم. فتقديم الطعام إلى ضيفك بيديك اليسرى يكون مقبولاً في أحد المجتمعات بينما يعتبر إساءة للضيف في مجتمعات أخرى.

وتعتبر المصادفة من أكثر حالات اللمس التي يمكن من خلالها نقل العديد من المعاني فالصادفة الحارة تنم عن المودة بينما تنم الصادفة الباردة عن سوء العلاقات أو عدم التربّب. والمصادفة العادلة تتراوح بين ثلاثة أو أربع هزّات، بينما إذا استمرت لفترة طويلة فقد تحمل معنى التهديد للطرف الآخر. كما أن المصادفة مع





تطبيقات عملية: ألعاب تدريبية على مهارات التواصل

اللعبة الأولى:

الغرض من هذه اللعبة هو كسر الحاجز النفسي بين المشاركين Ice Breaking من أجل التعارف وإبراز المتدرب المتميز الذي يمتلك قوة الملاحظة والتركيز.

يطلب المدرب من المشاركين قص ورقة بيضاء من البلوك نوت وتدوين ما يلي: (اسم الجد / الوجبة المفضلة / الأغنية المفضلة / شهادة المؤهل / الكتاب المفضل لك / الصحفى الذى تعجبك مقالاته)، بعد ذلك يتم جمع الأوراق من المتدربين وتسليمها إلى المدرب وتوزيعها مرة أخرى عليهم بشكل عشوائي ويعطى المدرب 3 دقائق للمتدربين لتذمّن من صاحب الورقة التي بيده، وكما يطلب المدرب من المشاركين أو المتدربين تخمين شيء إضافي عن صاحب الورقة ومن ثم إجراء حوار بين المتدرب الذي تعرف على صاحب الورقة وصاحب الورقة ذاته، وبعد ذلك يبدأ المدرب حديثه عن فكرة التعارف بشكل عام وما المقصود بها، ثم يتعرف المدرب على توقعات المتدربين والمشاركين من الدورة التدريبية، ويوجه كلامه إلى المشاركين عن ماهية الاتصال بالنسبة لهم وأهميتها.

اللعبة الثانية:

الغرض من هذه اللعبة توضيح مدى درجة مهارة التواصل بين المشاركين الأربع من خلال ذكر الواقعية وروايتها وبالتالي توضيح عناصر الاتصال المتوافرة في القصة.

يطلب المدرب أربعة مشاركين من السادة الحضور (ثلاثة منهم يخرجوا من القاعة وينتظر واحدا فقط مع المدرب) وقد روى له قصة عبارة عن حادثة وقعت لشخص ما وطلب منه أن يروي تلك القصة على واحد من المشاركين الثلاثة الذي سبق وأن خرجوا من القاعة (بعد دخوله ثانية) وبالفعل قام المتدرب برواية القصة للمتدرب الآخر وقام هذا الأخير برواية القصة للمتدرب الثاني..... وهكذا

اللعبة الثالثة:

الغرض من هذه اللعبة توضيح مهارة التواصل بين المتدربين.

يعطي المدرب أحد المشاركين ورقة بها رسم هندسي ويطلب منه شرح ذلك الرسم للمتدربين لكي يرسموه طبقا لما قاله، وبعد ذلك يطلب من المتدربين رؤية الرسم الأصلي لتوضيح مدى مطابقة ما قاله المتدرب مع الصورة الأصلية.

خامساً: السمات الشخصية للمدرب

المدرب و مهاراته و ما يتمتع به من سمات شخصية لتحويل المعلومة إلى مهارة قادرة على حل المواقف و التعامل معها. و من هنا جاء التركيز على السمات التي يتمتع بها المدرب و المهارات التي يمتلكها

التدريب هو عمل جماعي يهدف إلى التغيير، ويعتمد على إعمال الفكر في المعلومة لإنتاج معلومة جديدة لتصبح مهارة بعد تدريبيها و إضافة الخبرات الشخصية إليها، و يعتمد في هذا بشكل كبير على

إن المدرب الناجح يتميز بـ**بـمميزتين أساسيتين هما الدافعية، والقدرة**



المهارات:

هي مدى قدرة ومهارة المدرب الناجح في التعامل مع الموضوع ومع المتدربين وبالإضافة إلى وسائل التدريب التي من الضروري أن يحسن استخدامها وإلا سيكون التدريب فيه ظلل.

الدافع:

وهو الرغبة الداخلية في الشخص التي تدفعه إلى القيام بأي عمل للوصول إلى الهدف المنشود، والمدرب يسعى لأن يكون ناجحاً في مجال عمله.

القدرة:

ويقصد بها مدى قدرة المدرب على تأدية واجبه وعمله بنجاح ومهاري المعرف والمهارات التي يكتسبها حتى يجعل منه مدرباً ناجحاً.

الاتجاهات:

وهي المجالات التي يبحث ويتعلم منها المدرب الناجح ودائماً المدرب الناجح يبحث على الاتجاهات الإيجابية التي من خلالها يزداد معرفة وعلماً.

المواقف:

هي الأحداث التي تصادف المدرب أثناء قيامه بالتدريب ولا يمكن أن ينال شيء بدون متابعة وجهد وحدث موقف، ولكن المدرب الناجح هو الذي يعرف كيف يتعامل مع هذه المواقف ومن صفات المدرب الناجح الصبر.

المعارف:

المقصود بها مدى ما يحمله المدرب من معلومات وأفكار إيجابية تجعله يؤدي عمله على أكمل وجه دون الوقوع في متأهات لا يستطيع الخروج منها.

إذا المدرب الناجح لابد أن تتوفر فيه الصفات أو السمات ولكن الصفات وحدها لا تكفي لا بد من توفر الدافعية والقدرة.

سادساً: تعليم الكبار والصغر



إلى مراحل تالية وأن وعيهم بالتعلم يجعلهم يتمركزون ويجتمعون حول المحتوى الذي تقدمه الدروس، فهم مدفوعون تحت تأثير الضغوط الخارجية عليهم أو المكافآت التي تمنح لهم، إن الوسيلة الأساسية في تعليم الصغار تعتمد على تقنيات نقل المعلومات.

نموذج تعلم الكبار:

تعلم الكبار هو ذلك النشاط المخصص للكبار، أو المجهود الذي يبذله الفرد من أجل النمو الذاتي والهادف، وهو يمارس دون ضغوط رسمية ولا يكون مرتبطاً بشكل مباشر بوظيفة. عندما بدأ تعلم الكبار بصورة منتظمة في الربع الأول من القرن العشرين كان النموذج الوحيد أمام معلمي الكبار هو نموذج تعليم الصغار، وكانت النتيجة أنه حتى وقت قريب كان يتم تعليم الكبار كما لو أنهم أطفال. هذا هو ما يبرر المتاعب العديدة التي واجهها معلمون الكبار مثل النسبة العالية للتخلف الدراسي وقلة الحافز والأداء السيئ لذلك

مفهوم التدريب:

يعرف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له ولل جهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها".

مفهوم التعليم:

هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام.

نموذج تعليم الصغار:

تعليم الصغار هو ذلك النشاط الذي يتم فيه وضع المسؤولية كاملة في أيدي المعلم ليقرر من يتعلم؟ وماذا ومتى يجب أن يتعلم؟ يكون دور التلميذ في نموذج تعليم الصغار هو دور المستقبل الخاضع لتوجيهات المعلم وما يتلقاه من معلومات. لقد أفترض هذا النموذج أن الصغار شخصيات اعتمادية وأنهم يمتلكون خبرات قليلة تؤهلهم لاستخدامهم كموارد في التعليم وأنهم أصبحوا على استعداد لتعلم ما يقال لهم لكي يستطيعوا التقدم

والكبار في مجال التعليم قد ظهرت بصورة جادة. وكانت دراسة أخرى قد أظهرت أن الكبار في الحقيقة يندمجون في التعلم بإرادتهم خارج نطاق التعلم الرسمي أكثر من اندماجهم في البرامج التوجيهية وأنهم في الحقيقة أيضاً يوجهون أنفسهم بأنفسهم كمتعلمين.



نظريّة تعليم الكبار:

ترتكز نظرية تعليم الكبار على المبادئ الآتية:

- الكبار يتعلمون بالتطبيق والمشاركة.
- الكبار يملون عند الجلوس بشكل سلبي بفترات طويلة.
- الكبار ليس لهم المقدرة على الإنصات السلبي لفترة طويلة.
- الكبار لا يقبلون أفكار وخبرات الآخرين بسهولة فهم يميلون لأن يكونوا شاكين.
- الكبار يتعلمون بسهولة الأشياء التي تفيدهم.
- الكبار يتعلمون بشكل أحسن عندما يكون لهم بعض التحكم في بيئه التدريب.
- الكبار يتعلمون الأشياء الجديدة التي يمكن ربطها بخبراتهم السابقة.

بدأ الجدال حول نموذج تعليم الصغار على أنه ربما لا يكون مناسباً للكبار. اقترح أحدهم أن الكبار يتعلمون بشكل أفضل إذا اشتركوا بأنفسهم في تحديد متى وكيف وماذا يتعلمون. ولكن حتى الخمسينات لم يكن قد بدأ بعد البحث التجاري على تعليم الكبار ولم تكن الاختلافات بين الصغار



نظريّة تعليم الصغار:

ترتكز نظرية تعليم الصغار على المبادئ الآتية:

- الصغار يتقبلون ما يقال لهم من معلومات دون تردد.
- الصغار لديهم المقدرة على التعلم بالإنصات السلبي.
- الصغار لا يحتاجون لربط خبراتهم السابقة بمعارف ومهارات جديدة.
- الصغار لا يحتاجون أن يكون لهم دور في إدارة العملية والتحكم في بيئه التعلم.
- الصغار لهم المقدرة على تعلم أشياء قد لا يستخدموها أبداً.

الفرق بين تعليم الصغار والكبار:

هناك مفاهيم أساسية لتوضيح الفرق بين تعليم الصغار والكبار كما هو موضح بالجدول التالي:

تعليم الصغار (التعليم اعتماداً على معلم)	وجه المقارنة	تعليم الكبار (التعليم الذاتي)
تابعة	شخصية المتعلم	مستقلة
مرحلة بناء الخبرة	الخبرة	أحد مصادر المعرفة
على المادة الدراسية	التركيز	على المشكلة أو القضية
خارجي (ثواب / عقاب)	الحافظ / الدافع	داخلي / ذاتي
رسمي / سلطة المعلم / جو تنافسي	جو التعليم	غير رسمي / تقدير واحترام / مشاركة وتعاون
بواسطة المعلم	تحديد الاحتياجات	بالمشاركة
بواسطة المعلم	تحديد الأهداف والتخطيط	بالمشاركة
تعتمد على نقل المعرفة	الأساليب التعليمية	تعتمد على الخبرة
بواسطة المعلم	التقييم	بالمشاركة
ينتهي بمرحلة معينة	الفترة الزمنية	يستمر مدى الحياة

- يجبون أن يكونوا قادرين على التصدي لمحتويات المواد وعملية التدريب.
- يستمتعون بقدرتهم على توجيه الأسئلة وأن الموضوعات التي يطروhnها تعالج بجدية.
- يجبون أن يعاملوا كأنداد، لا يريدون أحداً أن يسفه كلامهم أو أن يعاملوا كأطفال.
- يريدون أن يتمرنوا في جو خال من المخاطر.
- يستمتعون بفعالية، مؤيدین للأفكار التي يتفقون معها ويواجهون تلك التي لا يتفقون معها.
- يرغبون في السعي إلى وجود حلول عملية لمشاكلهم.

لذا يجب أن ينفذ تدريب الكبار بطريقة مختلفة عن تدريب الصغار ولهذا فإن المدرب يكون أكثر نجاحاً وتميز إذا تذكر أن الكبار:

- يكتشفون أن التدريب مفتاح نجاح أدائهم ولذلك إن الشيء الوحيد الذي يمكن أن يؤذده معهم هو مهارتهم.
- يحتاجون إلى المشاركة والمشورة، أي السماح لهم بمعرفة ما سيتعلمونه من قبل ومتى يتم ذلك.
- يريدون أن يشعروا بأن المحتويات مناسبة وإنهم يحتاجون أن يشعروا بأن المواد التدريبية صممت بحيث تلبي ظروفهم الخاصة.

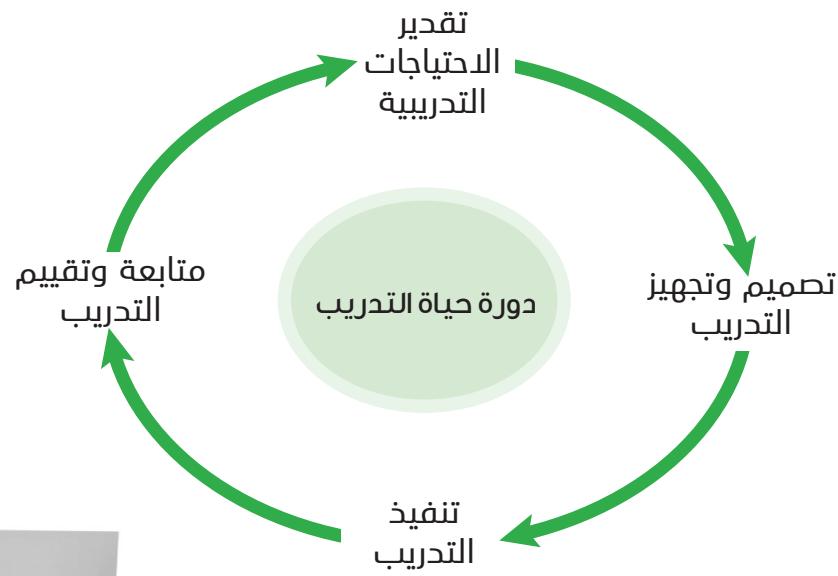


الجزء الثاني

دورة حياة التدريب

ويتناول هذا الجزء الموضوعات التالية:

- ﴿ أولاً: تقدير الاحتياجات التدريبية.
- ﴿ ثانياً: تصميم وتجهيز التدريب.
- ﴿ ثالثاً: تنفيذ التدريب.
- ﴿ رابعاً: متابعة وتقييم التدريب.



أولاً: تقدير الاحتياجات التدريبية



الاحتياج التدريسي: ①

هو مجموعة من المهارات والمعارف والاتجاهات المحددة التي يحتاجها فرد في مؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. وفي مجال التدريب يقصد بالاحتياج التدريسي (مجموعة من المهارات والمعارف التي يحتاجها المتدربي من أجل زيادة قدراته الفنية والتطبيقية والعملية وصولاً إلى العمل بكفاءة وفاعلية عند أداء وظيفته الحالية أو المستقبلية).

مستويات التدريب: ②

- ✓ التدريب التنويري ويستهدف رفع الوعي لدى المتدربين (الفئة المستهدفة) فيما يتعلق بأهمية موضوع معين.
- ✓ التدريب التشغيلي ويشمل نوعين من المتدربين: (1) المتدربين الذين لا يملكون قدرًا كافياً من المعرف والاتجاهات حول موضوع ما، (2) المتدربين الذين يملكون قدرًا مناسباً من المعرف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة. ويهدف هذا النوع إلى رفع مستوى أداء الذين في المستوى الأول والثاني إلى المستوى الثالث.
- ✓ التدريب التطبيقي ويهدف إلى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئه تشبه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية.

تقدير الاحتياج التدريسي: هي العملية التي يتم فيها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

عوامل تقدير الاحتياج التدريسي:

- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء.
- تعريف وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ترتيب الاحتياجات حسب الأولوية.
- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب.
- تحديد أهداف التدريب بناء على نتائج تقدير الاحتياجات.

ومن هذا المنطلق، يمكن الوصول إلى:

- نوع ومستوى التدريب المطلوب.
- الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب.
- المحتوى التدريسي الذي يلبي هذا الاحتياج.

٤ تحليل الفجوة للوظيفة

- ❖ وضع قائمة بالمهام التي تتضمنها الوظيفة.
- ❖ حدد ما هو معدل تكرار القيام بكل مهمة من هذه المهام.
- ❖ حدد الأهمية النسبية لكل مهمة.
- ❖ قدر صعوبة تعلم المهمة.
- ❖ احسب مجموع النقاط بالنسبة لكل مهمة.
- ❖ راجع القائمة لتحديد المهام التي يتم التركيز عليها.
- ❖ إذا كان ممكناً، نقش هذا التحليل مع الشخص المناسب في المؤسسة المعنية.



وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمنظمة: ٣

- ✓ تحليل السجلات الخاصة بالمنظمة: إحصائيات العاملين / تقارير التدريب / تقارير الأداء للأفراد / القرارات الخاصة بالقوى العاملة..... إلخ.
- ✓ المقابلات الرسمية وغير الرسمية مع المسؤولين الرئисين.
- ✓ الملاحظات المباشرة.
- ✓ مسح المناخ العام: لمعرفة شعور واتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
- ✓ العصف الذهني: للحصول على وجهات نظر العاملين في المؤسسة عن الاحتياجات التدريبية عن طريق الاستبيان المناسب للوظيفة التي يشغلها الموظف.



ثانياً: تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي

إعداد حقيقة المادة التدريبية



- التعرف على صفات المتدربين

حاول تجميع المعلومات عن المتدربين كلما كان ذلك ممكناً. هذه المعلومات قد تشمل أعمارهم ووظائفهم ومستواهم التعليمي وخبراتهم، بحسب طبيعة وأسلوب التدريب قد تهتم بمعرفة قدرتهم على استخدام الحاسوب أو مهاراتهم في اللغة الإنجليزية أو قدراتهم على حل المسائل الرياضية، من المهم أن تتعرف على طبيعة عملهم واحتياجاتهم الحقيقية من التدريب. إن أمكنك التعرف على الأعمال التي يقومون بها في العمل ذات العلاقة بموضوع التدريب فافعل. هذه المعلومات ستسخدمها عند إعداد المادة التدريبية واختيار الوسائل المساعدة واختيار طرق التدريب.

- إعداد محتوى المادة التدريبية

يمكن تقسيم عملية إعداد المادة التدريبية إلى:

أ- الكتابة المبدئية: ابدأ بإعداد المادة التدريبية بكتابة العناوين الرئيسية وما يتadar لذهنك. من الطبيعي أن تكتب المادة التدريبية ثم تقوم بالتعديل والحدف والاضافة، ابدأ بالكتابة ولا تتوقف ولا تهتم بأن مستوى الكتابة ليس على مستوى الجودة المطلوبة ولا

تهدف مرحلة إعداد المادة التدريبية إلى وضع خطة تنفيذية لعملية التدريب الفعلي، وذلك عن طريق إعداد المادة العلمية والخطوات الاجرائية للتنفيذ، ويتم إعدادها على أساس الأهداف التدريبية والمعارف والمهارات وطرق التدريب ووسائله التي تم اتخاذ قرارات بشأنها في مرحلة التصميم وذلك لضمان تخطيط وتنفيذ التدريب على أساس معايير علمية وفنية سلية.

يتبيّن لنا أن إعداد المادة التدريبية ليس بالأمر اليسير أو الهين، فالمادة التدريبية تحتاج إلى ما يلي من نقاط هامة ينبغي التركيز عليها ونحن بصدق إعداد أي مادة تدريبية، وتلك النقط التي ينبغي مراعاتها على النحو التالي:

- دراسة ومراجعة الموضوع

راجع المعلومات التي تعرفها عن الموضوع / اقرأ هنا وهناك وتعمق في الموضوع بمستوى أعلى من مستوى التدريب / ابحث عن الجديد في الموضوع واطلع على المراجع العلمية وتأكد من صحة معلوماتك / اجمع إحصائيات / اقرأ في الشبكة الدولية / اسأل بعض الزملاء عن موقف عمل مرتبطة بموضوع التدريب. ما لم يكن لديك مادة علمية وخبرات في الموضوع فلن تستطيع إنجاح التدريب.

التدريب فالمدربون كثيرون والمعلومات متاحة للجميع ولكن عندما تقوم بتفصيل المادة التدريبية على المتدربين فإن هذا يكون له شأن عظيم في نجاح التدريب.

المادة التدريبية تشمل ما تستخدمنه في أثناء التدريب من شرائح وحالات وتمارين وغيرها وتشمل ما تعطيه للمتدربين كمذكرات. عند إعداد المذكريات حاول إخراجها بشكل يساعد المتدربين على استخدامها في العمل فحاول وضع بعض النماذج وقوائم الفحص والجدال والرسومات التوضيحية والنصائح السريعة. يمكن أن تشمل المذكريات على المادة التدريبية المستخدمة في أثناء التدريب ولكن لا تضع صور الشرائح فقط لأنها عادة تكون مختصرة بشكل يجعل قراءتها وددها غير مفيدة.

- حجم المادة التدريبية

لا تنس الهدف من التدريب وهو اكتساب المتدربين لمهارات و المعارف يستفيدون منها في عملهم. ليس الهدف من التدريب أن يقول المتدربون أن المدرب بدر في العلم وأن لديه الكثير من المعلومات. فلا تداول عن عمد أو خطأ أن تعرّض مادة تدريبية يصعب فَهُومها واستيعابها في الوقت المحدد للتدريب. نجاحك هو في أن يخرج المتدرب وهو قادر بسهولة على تطبيق ما تعلمته وإن كان قليلاً جداً فهو ذير من أن يسمع عن أشياء كثيرة ثم يجد أنه غير قادر على تطبيق أي منها.

بأنك غير قادر على كتابة تفاصيل كل عنوان فيمكنك البحث عن المعلومات التي تحتاجها بشكل متوازن مع الكتابة.

بـ- المراجعة: قم بمراجعة الموضوع وإعادة تنسيقه واختيار كلماته وحذف ما ليس له فائدة كبيرة. قم بالمراجعة عدة مرات حتى تشعر أن المادة التدريبية مناسبة.

جـ- المراجعة عن طريق الغير: بعد ذلك حاول عرض المادة التدريبية على زميل أو صديق أو قريب لكي يعطيك رأيه ويوضح ما يبدو غير مترابط وما هو غير واضح وأي أخطاء أخرى ثم قم بتصحيح تلك الأخطاء.

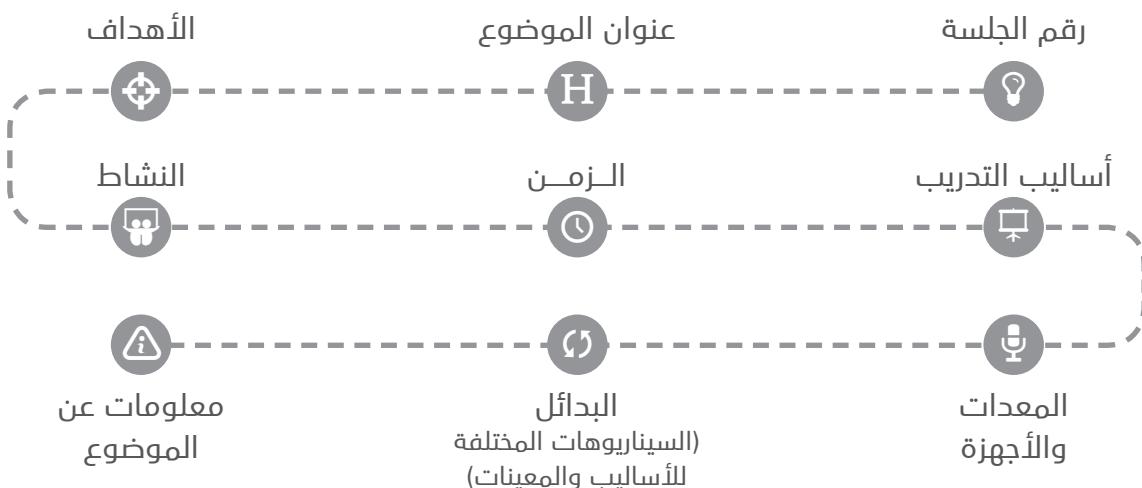
تأكد من أنك تفهم احتياجات المتدربين جيداً ومستواهم التعليمي ومعلوماتهم عن موضوع التدريب. ضع نفسك مكانهم وحاول أن تعرض الموضوع بأسلوب يفهمونه، في حالة التدريب الداخلي أو تدريب العاملين في شركة واحدة أو موظفين من شركات مختلفة تعمل في مجال واحد أو متقارب فعليك البحث عن أمثلة تطبيقية من واقعهم. لا تنظر إلى أمثلة عن تطبيق موضوع التدريب في صناعة البلاستيك وأنت تدرب عاملين في مجال النقل البحري ولا تتحدث عن أهمية الموضوع لمديري الشركات وأنت تدرب مهندسي المصنع. حاول أن تجعل الموضوع قريراً من واقع المتدربين لأن الفایة من التدريب أن يستطيع المتدربون تطبيق ما تعلموه في مجال عملهم. أعتقد أن قدرة المدرب على الاقتراب من واقع المتدربين ومستواهم العلمي والثقافي هو (سحر

ثالثاً: تنفيذ التدريب

إعداد خطة جلسة تدريبية

خطة الجلسة التدريبية هي الخطوط العريضة لما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية معينة أثناء التدريب، وهي تمثل دليل للمدرب عن كيفية تنفيذ الجلسة التدريبية، حيث أنها توضح متى تستخدم المعيينات التدريبية، الزمن المخصص لكل جزء والتوقع للأسئلة التي قد يطرحها المتدربون، وخطوة الجلسة التدريبية تجنب المدرب ضياع الوقت أو الانحراف عن الموضوع وتساعده على تحقيق أهداف الجلسة بالصورة المطلوبة.

مكونات خطة الجلسة



وضع خطة الجلسة وضع خطة الجلسة

- اجمع كل المعلومات المتعلقة بالموضوع واتكتب كل ما تعرفه.
- ضع أسئلة يمكن أن توجه للمدرب.
- اجمع مواد تدريب تدعم المحتوى.
- بدد المعينات السمعية والبصرية المناسبة لكل مادة.

1 جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع

عند تحديد المحتوى التدريسي لابد من وضع الآتي في الاعتبار:
- من هو المتلقى؟ - ما هي الأهداف؟ - ما هي المدة الزمنية؟

ومن ذلك يتضح أننا نحتاج في تحديد المحتوى التدريسي إلى ترتيب المعلومات حسب الأولوية والأهمية على النحو التالي:

أ) الأولوية الأولى: وهي المعلومات الأساسية التي يجب معرفتها عن الموضوع لتحقيق أهداف الجلسة والتي إذا لم تقدم لا يفهم الموضوع بأي حال من الأحوال.

ب) الأولوية الثانية: معلومات يستحسن معرفتها وهي المعلومات المفيدة التي تدعم وتضيف قيمة للمعلومات الأساسية. وهي تشمل المعلومات التي تساعد المتدربين على الفهم الجيد للموضوع حيث تعمق معارفهم فيه.

ج) الأولوية الثالثة: معلومات لا بأس من معرفتها وهي معلومات عَرَضية يمكن تقديمها إذا سُنت الفرصة والوقت وهي تشمل المعلومات العامة التاريخية والتفاصيل الصغيرة التي قد تكون جديرة بالمعرفة.

2 تحديد المحتوى التدريسي

يتم تنظيمه بشكل منطقي والترتيب المنطقي لمحتوى الجلسة يتبع عادة الأنماط التالية:

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| ٤- من السهل إلى المعقد. | ١- من العام إلى الخاص. |
| ٥- من المعلوم إلى المجهول. | ٢- التسلسل الزمني. |
| ٣- من النظري إلى العملي. | |

3 تنظيم المحتوى التدريسي للجلسة بشكل متسلسل

ومن ثم يتم تقسيم المحتوى إلى أقسام تشمل:
١- التمهيد.
٢- المقدمة.
٣- لب الموضوع.
٤- تلخيص النقاط الرئيسية، ثم الخاتم.

4 تحديد متى يتم استخدام المعدات والمعينات التدريبية.

5 تحديد الإطار الزمني لكل خطوة أو عملية.

رابعاً: متابعة وتقدير التدريب

هناك أدوات لتقدير التدريب تتضح من خلال الجدول التالي بيانه:

أدوات التقييم	القيمة المضافة	النشاط
استمرارات تقييم النشاط التدريسي: القياس لمروءة البرنامج على المشاركين من حيث: (التصميم / الأدوات / الأسلوب / الخدمات / مهارات التدريس / المساعدات / المدة / التوقيت / الأفلام / الموقع / الوجبات).	<ul style="list-style-type: none"> - تم تحليل وتحديد الاحتياجات. - تم تحديد أساليب التدريس والعرض. - تم تحديد المواد التدريسية. - توفرت مهارات التدريس والعرض. - توفرت تسهيلات التدريب. - تم اختيار المشاركين. 	البرنامج الذي تم تحديده
نماذج اختيارات أساسية: لقياس مدى اكتساب المشاركين (المهارات / المعارف / الاتجاهات).	<ul style="list-style-type: none"> توصيل المعارف: الحقائق / القواعد / الإجراءات / السياسات / النظريات / المهارات الفكرية والإدارية والإنسانية والنفسية. تشكيل الاتجاهات: القيم / الأعراف / الأنماط / المشاعر. 	المحتويات / المنهج (المعارف - المهارات - الاتجاهات).
مخرجات المتدرب في الواقع العملي: كلما كان ذلك ممكناً سواء عن طريق رؤسائه ويمكن اختبار التحسن في المخرجات باستخدام التدريب التمثيلي.	<ul style="list-style-type: none"> - التحسن على المستوى الفردي. - حجم الإنتاج (العمل). - جودة العمل. - تقليل الوقت المستغرق. - الوصول ل معدلات أفضل ومستوى أفضل. 	المتدربون قد ترجموا ما تعلموه بالتدريب على الأداء العملي في حياتهم العملية والمهنية
	<ul style="list-style-type: none"> التحسينات على مستوى المنظمة: - الإنتاجية الكلية للمنظمة. - زيادة الربحية / الفاعلية / الكفاءة. - تقليل التكاليف بما يتناسب مع ميزانية المنظمة. 	المنظمة جنت ثمار التدريب بتحسين الأداء الكلي لها.



الجزء الثالث

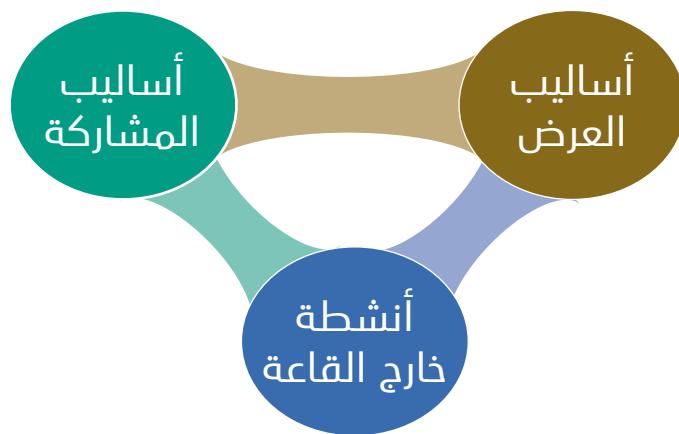
أساليب التدريب

ويتناول هذا الجزء الموضوعات التالية:

أولاً: **أساليب العرض** (المحاضرة / العرض الإيضاحي)

ثانياً: **أساليب المشاركة** (الحوار والمناقشة / دراسة حالة / لعب أدوار / عصف ذهني / مجموعات نقاش)

ثالثاً: **أنشطة خارج قاعة التدريب**



يقصد بها هي الطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية. وتنقسم تلك الأساليب إلى عدة أنواع على النحو التالي:

أولاً: أساليب العرض

١ المحاضرة



هو أسلوب تدريبي يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم من قبل المدرب إلى المتربين، ويلاحظ على هذا الأسلوب أن المسيطر في الموقف التدريجي هو المدرب، فهو يقوم بإرسال المعلومات وشرحها وتوضيحها باستخدام الرموز اللفظية، وتقصر مشاركة المتربين بصفة عامة على الاستماع والإنصاف المركزين.

- ❶ قيام المدرب بتخصيص وقت كاف للمناقشة والإجابة على معظم الأسئلة والاستفسارات.
- ❷ أن تكون لغة المحاضرة سهلة ومتماشية مع قواعد اللغة الفصحى بدرجة عالية.
- ❸ يستخدم المحاضر تعابيرات الوجه والاتصال النظري والإشارات والإيماءات الجسدية. والصوت المُعبر بصفة عامة أثناء إلقاء المحاضرة.
- ❹ عدم قيام المحاضر (المدرب) بأفعال مثل تسليك الحلق أو تحريك النظارة الزجاجية بصفة مستمرة.
- ❺ أن تكون سرعة إلقاء المحاضرة مناسبة لأذذ المذكرات وتدوين الأفكار.
- ❻ يستحسن أن يستخدم المحاضر أثناء إلقاء المحاضرة بعض الوسائل التعليمية

والمحاضرة لها مجموعة من الشروط والخواص. لكي تكون محاضرة، وليسَ بدليلاً عابراً:

- ❶ الإعداد المسبق من قبل المحاضر أو المدرب للمحاضرة من حيث ترتيب الموضوعات، أو المعلومات حسب تسلسلها المنطقي وفي نقاط مدددة ومختصرة.
- ❷ العناية في الإعداد للمحاضرة بخلفيات المتربين واستعداداتهم وقدراتهم لكي تناسب عملية إلقاء المحاضرة مع خلفياتهم وقدراتهم واستعداداتهم.
- ❸ قيام المدرب أثناء المحاضرة ببعض الاستراتيجيات لتحفيز المتربين لمتابعة المحاضرة، مثل طرح بعض التساؤلات المتدرجة والمناسبة لمعلومات المحاضرة.



بصرية (شرائح مصورة- فيديو- فيلم... إلخ)، توضح كيفية القيام بالمهمة المعينة تحت ظروف محددة.

أحد أهم نقاط القوة في العرض الإيضاحي هي أنه يوضح كيفية القيام بمهمة ما بشكل حقيقي، وهو بذلك يكون أكثر إقناعاً إذ يرفع من درجة ثقة المتدرب في قدرات المدرب علاوة على إضفاء البعد التطبيقي العملي على التدريب، لذلك فهو يمتاز عن المحاضرة في التمكين من التطبيق وارتفاع معدل الاسترجاع والذكر.

السمعية والبصرية أو الاثنين معاً أثناء الإلقاء بهدف التسويق والترويج والإيضاح.

عدم قيام المحاضر بقراءة المحاضرة كله ككلمة.

قيام المحاضر بإعطاء الأمثلة في المحاضرة بحيث تكون متناسبة مع خلفيات واهتمامات المتدربين.

2 العرض الإيضاحي

هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة أو مهارة معينة تحت ظروف حقيقة مماثلة للواقع. والعرض الإيضاحي شأنه شأن المحاضرة يهدف إلى تزويد المتدربين بمعارف ومهارات معينة، لكن في حالة العرض الإيضاحي فإن المتدربين تتاح لهم الفرصة لرؤية النتائج المباشرة للمهارة المحددة.

العرض الإيضاحي يمكن أن يكون دليلاً يقوم المدرب بأداء المهمة المطلوبة أمام المتدربين أو يمكن أن يتم باستخدام معينات

ثانياً: أساليب المشاركة



﴿ احذر أن تمنع عن المناقشة والمحاورة بجدية أن الوقت قصير أو أن هناك موضوعات كثيرة تحتاج إلى شرح وتفصيل أو أنك تخشى من سيطرة أحد المشاركين وتفرده بالحوار، وأعلم أن وظيفتك لا تنصر في تلقين هؤلاء المتدربين محتويات الموضوع ولكن وظيفتك تمتد لتشمل إقناعهم بهذه المحتويات وتحسين أدائهم ولا يتأنى ذلك إلا بالدوران والمشاركة.﴾

﴿ احرص على تنظيم جلوس المشاركين (المتدربين) بحيث يرى بعضهم بعضًا ويرون في الوقت نفسه المدرب والوسائل التدريبية، فمثلاً إذا جلست كل مجموعة من المتدربين حول طاولة مستديرة فيفضل أن يتركوا جزءاً من الطاولة مفتوحاً في مواجهة الوسائل المرئية.﴾

﴿ احرص على بيان الموضوع أو المشكلة المطروحة للنقاش بوضوح، وقم بتزويد المشاركين بالمعلومات والبيانات التي تعينهم على المشاركة والدوران.﴾

داخل قاعة التدريب

وتمثل أساليب المشاركة داخل العملية التدريبية في بعض الطرق التي سنتناول منها:

- 1- الحوار والمناقشة
- 2- دراسة الحالة
- 3- لعب الأدوار
- 4- العصف الذهني
- 5- مجموعات نقاش

1- الحوار والمناقشة

عند اختيارك لأسلوب الحوار والنقاش والمشاركة ينبغي مراعاة الآتي:

﴿ للدوران والنقاش والمشاركة أثر كبير في فهم الموضوع والاقتناع به وفي تذكره كذلك، لذا يقول الحكم الصيني كونفوشيوس (قل وسوف انسى، أرني ولعلني اتذكر، شاركني وسوف اتذكرة). كما أن بعض الدراسات تشير إلى أن الإنسان يتذكر بعد شهر 13% من المعلومات التي تلقاها عن طريق السمع، 75% من المعلومات التي تلقاها عن طريق السمع والرؤية، 95% من المعلومات التي تلقاها عن طريق الحوار والنقاش.﴾



بدلاً من أسلوب الأوامر.

﴿ إذا سألت فاسأل الأسئلة الواضحة والقصيرة. ﴾

﴿ لا توجه أسئلة صعبة لشخص أنت متأكد أنه لا يحسن الإجابة عنها لكي لا تدرجها. ﴾

﴿ انصت جيداً للسائل ولا تنشغل عنه بأمور أخرى. ﴾

﴿ لا تظهر للسائل أية مشاعر تعبّر عن مدى غباء السؤال أو عدم مناسبته أو قلة أهميته. ﴾

﴿ تأكد أنك فهمت السؤال جيداً وعلمت مقصود السائل. ﴾

﴿ لا تهمل الإجابة عن أسئلة المشاركين. ﴾

﴿ لا تخرج عن موضوع السؤال وكن دقيقاً واضحاً. ﴾

﴿ حدد نقاط الاختلاف وركز الحوار والنقاش حولها. ﴾

﴿ قدر آراء المشاركين وحفزهم للمشاركة والحوار وطرح الآراء فيما كانت غريبة. ﴾

﴿ اشرك جميع المشاركين في الحوار واحرص على أولئك الذين يشعرون بالذجل، وإياك وتجاهلهم أو الرضي بانطواائهم وعدم مشاركتهم. ﴾

﴿ كن عادلاً في توزيع فرص الحوار والنقاش على المشاركين، ولا بأس أن تفسح المجال أكثر لأصحاب الخبرة والعلم. ﴾

﴿ سيطر على الحوار وأدربه باتفاق، واحذر أن يستأثر أحد المتدربين بالحوار والحديث، فإن ذلك سيكون على حساب الآخرين كما أنه سبب لتذمرهم. ﴾

﴿ قلل ما يمكن من مقاطعة أحد المشاركين لك أو لبعضهم البعض واحرص على أن يتم كل متكلم ما عنده من أفكار وآراء ثم أعط فرصة لمتحدث آخر. ﴾

﴿ إذا طال أحد المشاركين في الحديث فمقاطعه بلطف وأدب (كان تعلق بإيجاز على حديثه أو تؤيد كلامه أو تلتفت إلى مشارك آخر) كما يفضل أن تستفيد من وقوفات المشارك الطبيعيه لمقاطعته. ﴾

﴿ تجنب الدخول في جدل عقيم أو طويل مع المشاركين. ﴾

﴿ كن قريباً من جميع المشاركين واحرص على التدرك فيما بينهم ليتمكنوا من الاتصال بك بسهولة. ﴾

﴿ احرص على مناداة المشاركين بأسمائهم فإن ذلك أقرب وأحب إلى نفوسهم. ﴾

﴿ تجنب استخدام العبارات القاسية أو التعليمات الحادة مثل: قف / تكلم / ابدأ واحرص على استخدام أسلوب الاقتراح ﴾



2- دراسة الحالة

يعد أسلوب (دراسة الحالة) من أساليب التدريب الحديثة نسبياً، وتقوم فكرتها على أساس توفير حالة معرفية أو حديثاً أو تمريناً أو أي مسألة من مسائل التدريب، وغالباً ما يكون مضمونها مصاغاً وملنقطاً من أحداث ومجريات قريبة إلى نفوس المشاركين، ويسعى المدرب في هذا الأسلوب إلى جمع كافة العناصر الأساسية حول موضوع الحالة من معلومات وأحداث وأرقام ومتغيرات وأدلة وقد يفسح المجال أمام المشاركين لإضافة بعض العناصر قبل الشروع في المعالجة المطلوبة.

إن إدراج (دراسة الحالة) ضمن أساليب التدريب ليس الهدف منه قيام المشاركين بدراسة حالة وتقديم ما هو مطلوب منهم إزاءها فقط، ولكن التركيز إلى جانب ذلك في تعلم العملية التي يمضي معها المشاركون في التوصل إلى ما هو مطلوب بهدف تنمية مهارات التحليل والربط بين العناصر المختلفة، وتطوير قدرات التفكير المبدع وتوظيف ما تيسر من مدخلات محددة لبناء الطول المناسبة.

ومن مزايا استخدام أسلوب (دراسة الحالة) في التدريب هو تمكين المشاركين من إبداء وجهات نظرهم وتبادل الخبرات والمعلومات المتعلقة بالموضوع المطروح وتنمي لديهم الحس بقيمة العمل الجماعي ودوره في حل المشكلات كما يساعد على إضفاء جو من الدررية والاتصال الفعال ويزيد من فرص الاعتماد على النفس.

3- لعب الأدوار

عندما نتحدث عن اللعب فإن أول ما يتبرد إلى الذهن إنه ذلك العمل الذي يقوم به الإنسان بغرض التسلية وتمضية الوقت. ولللعب بهذا المعنى يرتبط بالنوادي السلبية وبخاصة عندما نتحدث عن التعليم والتعلم والعملية التدريبية. إن هذا النوع من اللعب هو اللعب غير الموجه وغير الهدف ولكن قد يكون اللعب موجهاً وهادفاً وذا قيمة تعليمية إذا ما استغل بطريقة صحيحة.

إن لعب الأدوار هي إحدى الطرق الفعالة في جعل المشاركين أكثر اندماجاً مع واقعهم، فعندما يطلب المدرب أو الميسر من المشاركين أداء الأدوار يكون في حقيقة الأمر معنى (مهتم) بتفاعلهم الحقيقي

استخدام هذه الطريقة في بداية الجلسة التدريبية. ولتحقيق الفائدة المرجوة لابد من اتباع "أداء الأدوار" بنقاش عام حول مجمل ما جرى حتى لا يظن المشاركون أن الأمر يقتصر على مجرد "التمثيل" وإنما التحليل والاستنتاج العلميين فيما يتعلق بالقضية أو التحدي المطروح.

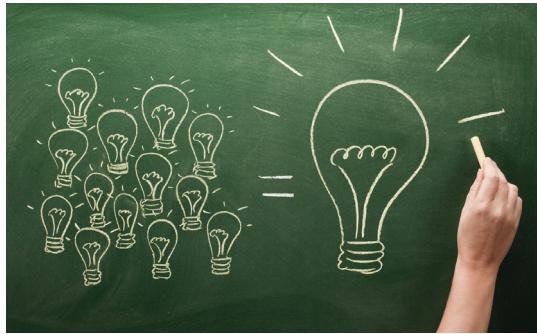
- ومن مميزات لعب الأدوار، نذكر ما يلي:
- عرض الموضوعات بشكل درامي يساعد على ملء الفراغات في نظام التدريب التقليدي.
- يزيد من علاقة التدريب بالأوضاع المدددة.
- يبني التلقائية ومهارات حل المشكلات.
- يشجع على المشاركة.
- مفيد في التعامل مع الاتجاهات والسلوك.
- يمكن أن يساعد في بناء مهارات الاتصال الشخصي وبناء الثقة بالنفس.
- التعلم من خلال العمل.
- أعلم أن أسلوب تمثيل (لعب) الأدوار هو أسلوب يقوم فيه المشاركون بتمثيل أدوار مدددة لهم في شكل حالة أو سيناريو وذلك كمحاولة لمحاكاة الواقع.



وكانهم يتصرفون كالآطراف المعنية في الحالة المطروحة. ويكمّن سر نجاح هذه الطريقة في تعامل المشاركين مع الموقف - تحدياً كان أم مشكلة اجتماعية ما- دون الإحساس بالحرج، فما هم إلا متقمصون لأدوار يقوم بها في الحياة اليومية أناس آخرون! الأمر الذي يعزز ثقتهم بأنفسهم عند طرح الموضوع برمته إلى النقاش العام بين المشاركين.

ومع ذلك على الميسر أو المدرب أن يراعي جوانب قد تكون سلبية في "أداء الأدوار"، فهي تتطلب وقتاً طويلاً نسبياً قد يكون على حساب نشاطات أخرى، كما أن بعض المشاركين قد يتدرجون من المشاركة في هذه الطريقة كونهم خجولين. من هنا يتضح حسن تقدير وتصرف الميسر أو المدرب، حيث لا يعتمد هذه الطريقة في التدريب إلا بعد ضمان شعور جميع المشاركين بالراحة والألفة فيما بينهم، فمن البديهي عدم





- ⇨ مؤسستنا كبيرة وال فكرة أصغر منها.
- ⇨ ليس عندي وقت الان أو خلال هذه الفترة.
- ⇨ هذه فكرة غبية.
- ⇨ مؤسستنا صغيرة وال فكرة أكبر منها.
- ⇨ لا أريد أية معلومات إضافية.

هل ينتهي الأمر برمته بمجرد انتهاء جلسة العصف الذهني أما هناك أمراً في غاية الأهمية قد أغفلناه، لم ينته الأمر عند هذا الحد بل هناك ما يسمى بالاستمرارية، فالمدرب عليه أن يقوم بالآتي:

1. اشكر المشاركين على مساهماتهم المفيدة.
2. أخبرهم أنه ستص لهم نسخة من تقرير الأفكار.
3. اصنع مجموعة لتقدير الأفكار.

بعد جلسة التقييم، ينبغي إتباع الآتي:

1. وزع نسخ من الأفكار بعد التقييم على المشاركين للمراجعة والإضافة والتعديل.
2. تابع استلام ملاحظات المشاركين على التقرير.
3. ضع الصياغة النهاية للتقرير.

4- العصف الذهني

الغاية من وراء هذه الطريقة هي خروج المشاركين بأكبر عدد ممكن من الأفكار حول موضوع معينه. فإن قمت برسم دائرة على الورق القلب، أسأل المشاركين عما يرونها؟ أحدهم سيرى الدائرة تفاحة وأخرى سترتها برتقالة، وهكذا. وبالرغم من البساطة التي قد تبدو عليها الأشياء، إلا أن إجاباتهم تأتي في إطار ما يعرف بالعصف الفكري. ويتعين على الميسر التذكر دائمًا ضرورة احترام آراء وأفكار المشاركين كافة، فجميعها جديرة بالاهتمام والتقدير، ولا يجوز بأي حال فرض الميسر لرأيه على المشاركين، إذ أن التيسير يقتضي اليداد التام، والعصف الفكري يتطلب حسن الاستماع إلى آراء المشاركين والتعامل معها بجدية واحترام. هذا الأسلوب يستخدم بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها، ويتم تشجيعهم على طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.

هل سمعت يوماً ما عن قاتلات الأفكار؟! إليك بعض الكلمات والعبارات قاتلة للأفكار والإبداع ومن أشهرها ما يلي:

- ⇨ جربنا هذه الفكرة من قبل.
- ⇨ ستتكلف هذه الفكرة كثيراً من المال.
- ⇨ هذه ليست وظيفتي.
- ⇨ هذا مستحيل.
- ⇨ ستستفرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً، فلنلتطرق إلى أخرى.
- ⇨ هذا ليس من شغلك.
- ⇨ يمكن أن نطبق هذه الفكرة في السنوات القادمة.

تطبيقات عملية على نشاط العصف الذهني:

5. يعلق أسئلة الجلسة في مكان بارز وبخط واضح أمام المشاركين.
 6. يتطلب من المشاركين البدء بطرح أفكارهم إجابة على الأسئلة.. لمدة (20) دقيقة
 7. يقوم كاتب الجلسة بكتابة الأفكار متسلسلة على سبورة أو لوح من الكرتون (Flipchart) أمام المشاركين.
 8. يقوم قائد الجلسة بتحفيز المشاركين إذا ما لاحظ نصوب أفكار المشاركين لأن يطلب منهم تحديد أغرب فكرة وتطويرها لتصبح فكرة عملية أو مطالبتهم بإمعان النظر في الأفكار المطروحة والاستنتاج منها.
 9. تبدأ بعد ذلك جلسة التقييم حيث يقوم قائد الجلسة بمناقشة المشاركين بالأفكار المطروحة من أجل تقييمها وتصنيفها إلى ما يلي.. لمدة (25) دقيقة
 - أفكار مفيدة وقابلة للتطبيق.
 - أفكار مفيدة إلا أنها غير قابلة للتطبيق المباشر وتحتاج إلى مزيد من البحث أو موافقة جهات أخرى.
 - أفكار مستثناة لأنها غير عملية وغير قابلة للتطبيق.
 10. يقوم قائد الجلسة بتجمیع وبلوره الأفكار وتقديم الخلاصة.. لمدة (10) دقائق
1. يقوم المدرب بمناقشة المشاركين حول موضوع معين ويقوم بإعطاء تبسيط له لمدة 5 دقائق.
2. ليكن الموضوع مثلاً عن الديمقراطية في البلدان العربية، فيبدأ بإعادة صياغة تلك المشكلة على الشكل التالي:
الديمقراطية في البلدان العربية بدأت تأخذ منى جديد خصوصاً بعد ثورات الربيع العربي:
 - كيف تصور دورك في طريق الديمقراطية.
 - كيف تساعد في نشر هذه الديمقراطية.
 - كيف ترى التيارات السياسية من طريق الديمقراطية. (المدة 10 دقائق)
3. يقوم المدرب بشرح طريقة العمل وبيان المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني. (المدة 5 دقائق)
4. قل أي شيء تريده بغض النظر عن خطئه أو صوابه أو غرائبه.
- لا تنتقد أفكار الآخرين ولا تعرّض عليها.
 - لا تسهّل في الكلام وحاول الاختصار ما استطعت.
 - يمكنك أن تستفيد من أفكار الآخرين بأن تستنتج منها أو تطورها.
 - اسمع تعليمات المدرب ونفذها.
 - أعط فرصة لكاتب لتدوين أفكارك.
4. يعين المدرب كاتباً لتدوين الأفكار.



5- النقاش:

هو أسلوب تدريبي حيث يتم فيه طرح موضوع ما من قبل المدرب، وتم مناقشه بشكل تشاركي مع المشاركين والوصول إلى استنتاجات ومقترحات تفني (تشري) لهذا الموضوع. وعند إجراء المناقشات يتم استخدام نوعين من الأسئلة:

الأسئلة المفتوحة: وهي الأسئلة التي يمكن استخدامها في تشجيع العفوية والتلقائية، وهي تسمح للمتدربين باستخدام لغتهم وتعبيراتهم الخاصة، عند الاستجابة للأسئلة، وبذلك يعتبر هذا أسلوباً ناجحاً في استمرار النقاش والاهتمام والتشجيع على المشاركة.

الأسئلة المغلقة: وهي الأكثر جدواً في قيادة النقاش وتركيزه في نقاط محددة، حيث أنها تتطلب إجابات محددة للأسئلة محددة وهي بالتالي تذكر المتدربين بالنقاط الرئيسية في المناقشة.

مميزات المناقشات:

- تشجع المتدربين على تطوير مهارات الاتصال.
- تُمكّن من التوضيح والسؤال حول الافتراضات.
- توفر تفخيم راجعة فورية وتولد نوع من التعاون.
- تُمكّن من تبادل الآراء والخبرات.
- يمكن أن تكون مفيدة في إكمال أو تلخيص أنشطة تدريبية أخرى.

6- الألعاب التدريبية

يقصد بها: أية لعبة مسلية أو طريقة أو مثيرة لها علاقة بموضوع ما أو فكرة محددة، يستخدمها المدرب لغرس مفهوم أو مهارة معينة.

عند استخدامك لأسلوب الألعاب التدريبية يحسن مراعاة الأمور التالية:

1. تأكد أن اللعبة لها علاقة مباشرة بفكرة أو موضوع البرنامج.

2. حاول أن تبتكر أو تبدع في إنتاج وتصميم ألعاب تدريبية جديدة.

3. يمكن للعبة الواحدة أن تستخدم لغرس عدة مفاهيم.

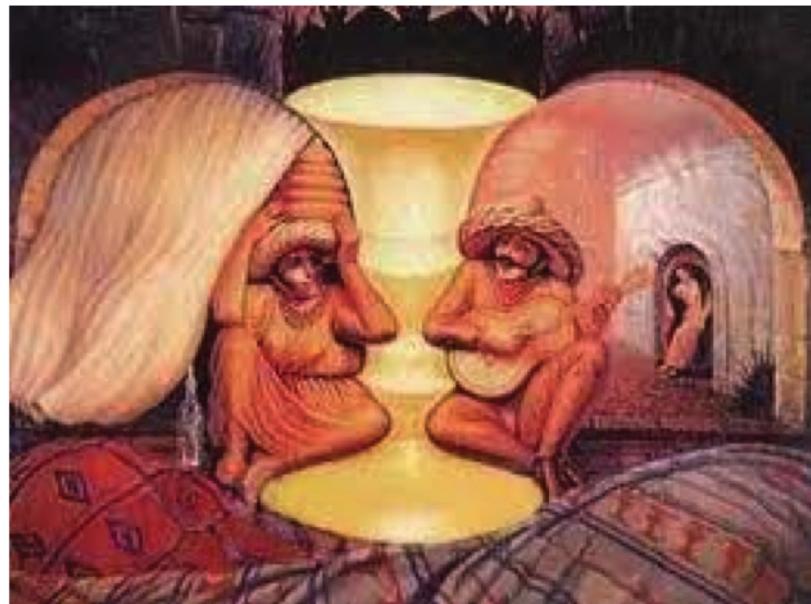
4. تذكر دائماً أن للألعاب التدريبية أثراً كبيراً في غرس المفاهيم وصقل المهارات، فضلاً عن أنها مدربة إلى قلوب المشاركين ومثيرة لاهتمامهم وفضولهم.

5. كلما كانت اللعبة جديدة وغير معروفة لدى المشاركين كلما كان أثراها أعظم وفائتها أكبر.

6. أشرح للمشاركين العلاقة بين اللعبة التدريبية وبين المفهوم أو المهارة التي تود غرسها، واحذر أن تتحول اللعبة التدريبية إلى مجرد لعبة هزلية لا هدف لها ولا منفعة مرجوة من ورائها.

تطبيقات عملية على الألعاب التدريبية:

قم بعرض مجموعة من الصور "الخداع البصري" واطلب من المتدربين تعليق على كل صورة أو قم بسؤالهم ماذا ترى في هذه الصور؟





الجزء الرابع المعینات التدريبية



مفهوم المعینات التدريبية:

هي مجموعة من الوسائل والمعدات التي تستخدم لتسهيل عملية التدريب وذلك بتدعيمها بكلمات المنطقية، بالإضافة إلى ذلك فهي تزيد الاهتمام والتنوع علامة على أنها تظهر كيف تبدو الأشياء في الواقع.

الأوضاع التي تتطلب استخدام معینات تدريبية:

- عندما تكون المعلومات معقدة جداً.
- عندما يتطلب الأمر تذكر المعلومات.
- عندما تعطي الكلمات معانٍ مختلفة للأشخاص المختلفين.
- لشد انتباه المتدرب.
- لتلخيص عدد النقاط.

العوامل التي توضع في الاعتبار عند اختيار المعینات التدريبية:

- من هم المتدربون ؟
- مكان تنفيذ التدريب.
- عدد مرات تقديم المادة.
- المادة المراد تقديمها.
- المقدرة على استخدام الأجهزة والمعدات التدريبية.
- إمكانية إعداد المعینات التدريبية.

- اسلوب التدريب المستخدم.
- التكلفة.

مبادئ اختيار المعینات التدريبية:

- تناسبها مع الموضوع.
- ملائمة لها للوضع العام.
- الحاجة إليها.
- توفرها وتكلفتها.
- سهولة إعدادها واستخدامها.

أنواع المعینات التدريبية:

- المطبوعة ومنها: الكتب / الأدبيات / الصور الفوتوغرافية / الملصقات وغيرها.
- السبورات ومنها: البيضاء / الورقية / الإلكترونية.
- المعروضة ومنها: أجهزة الكمبيوتر وجهاز عرض المعلومات وغيرها.



الجزء الخامس

تخطيط التدريب وتنظيمه

ويتناول هذا الجزء الموضوعات التالية:

أولاً: التخطيط للتدريب:

1. أهمية التخطيط للتدريب
2. التخطيط قبل التدريب
3. التخطيط أثناء التدريب
4. التخطيط بعد التدريب

ثانياً: تنظيم التدريب

ثالثاً: نموذج استماراة تقييم برنامج تدريبي



أولاً: التخطيط للتدريب

1. أهمية تخطيط التدريب

الجهات المعنية بالتدريب

- يساعد في إعداد خطة كل جلسة تدريبية وحفظها.
- التنسيق بين المدربين في المواعيد والاجتماعات.
- تجهيز الأدوات والمعدات التدريبية.
- توزيع أسماء وأماكن المدربين على المتدربين.

 المدرب

- الاتصال بالمتدربين وإرسال دعوات الحضور وبرنامج الدورة.
- معرفة مواعيد وصول المتدربين.
- حل أي مشاكل تواجه المتدربين عند إقامتهم.
- ترتيب أي رحلات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل قائمة بأسماء وعنوانين المتدربين.

 المتدرب

- حفظ أسماء وعنوانين المشاركين بملف لوضعها على قائمة المراسلات للجهة.
- حفظ ملف تدريبي كامل يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
- توثيق الدورة التدريبية.

 الجهة المنظمة
للتدريب

- حفظ المراسلات التي تم بين الجهة المنفذة للتدريب والجهة الممولة لها.
- الحصول على عروض أسعار لتكلفة إقامة الدورة من أكثر من مكان حتى تختار الهيئة الممولة المكان المناسب.
- تسجيل الموضوعات اليومية وإرسال نسخة للجهة الممولة مع الميزانية.
- إرسال ملف الدورة وتقديمها للجهة الممولة.

 الجهة الممولة
للتدريب

3. التخطيط أثناء التدريب

(الاحتياجات التدريبية أثناء التدريب)

- تسكين المتدربين من خارج منطقة التدريب و توفير الراحة لهم.
- مراجعة تنظيم القاعة بما يتناسب مع خطط الجلسات.
- ترتيب الأدبيات (المواد التدريبية) بالقاعة لكل جلسة بما يتناسب مع خطط الجلسات.
- توفير وسائل ومعينات التدريب المطلوبة.
- الاحفاظ بنسخة من كل أدبية (مادة تدريبية) يتم توزيعها لتكوين ملف تدريبي متاكملاً.
- استلام تلخيص وتقييم كل يوم تدريسي وطباعته وتصويره لتوزيعه على المشتركين.
- التخطيط لأي زيارات ميدانية أو ترفيهية.
- تسجيل المصروفات اليومية.
- التحضير لليوم التدريسي التالي.
- تجهيز وطباعة الشهادات.

4. التخطيط بعد التدريب

(الاحتياجات التدريبية بعد التدريب)

- توزيع أسماء المتدربين والمدرسين وعناوينهم لزيادة التعارف والتنسيق والتعاون فيما بينهم مستقبلاً.
- نقل الوسائل التدريبية لجهة التدريب.
- دفع تكاليف التدريب.

2. التخطيط قبل التدريب

(الاحتياجات التدريبية قبل التدريب)

فترة الإعداد مع المشاركين

- إرسال مقترن المشروع.
- معرفة الشخص المسؤول.
- التنسيق مع الشركاء على مكان وموعد التنفيذ.

فترة الإعداد للدورة التدريبية

- إرسال خطابات المشتركيين.
- الاتصال بالمشتركيين والتأكد من حضورهم.
- الاتصال بالأماكن المقترن تنفيذ الدورة بها والحصول على عروض أسعار وزيارة الأماكن لاختيار أنسبها.
- الاتصال بالمدرسين والتنسيق بينهم وإعطائهم جدول الدورة.
- استلام خطة كل جلسة تدريبية من كل مدرب.
- استلام المادة التدريبية الخاصة بكل مدرب وتسليمها للطباعة والتصوير.
- ترتيب المواد التدريبية تبعاً لاستخدامها بالتدريب.
- تجهيز الأدوات التدريبية المساعدة والتأكد من صلحيتها للعمل.
- شراء وتجهيز ملفات التدريب الخاصة بكل مدرب والأدوات المكتبية التي سيحتاجها.
- توفير وسيلة نقل لكل الاحتياجات التدريبية لمكان الدورة.
- توفير وسيلة نقل لكل المتدربين المفترضين لمكان الدورة.
- تجهيز مبلغ من المال للصرف فيه أثناء فترة الإعداد (نثريات الدورة).

ثانياً: تنظيم التدريب



الآخرين، الشعور بالوحدة، فقدان الثقة بالنفس... إلخ.

الأمور العملية والإجرائية يمكن التعامل معها بشكل مباشر، لكن معرفة أسباب قلق المتدرب والتعامل معها بالشكل المناسب يتطلب الكثير من الثقة بالنفس وبعد نظر المدرب.

أثناء التدريب:

هناك بعض المشكلات التي تظهر أثناء التدريب، فمهما كانت خبرة المدرب، لابد من حدوث بعض الأشياء التي تجعل الدورة لا تسير كما هو منخطط لها. إذ أنه في بعض اللحظات لا بد أن يعتري المشاركين نوع من عدم الرضا من القاعة، أو الملل وعدم الرغبة، مما يولد إحساساً بأن هناك شيء مفقود لكنه غير معروف بعد ما هو؟ تدبيج هذه اللحظات هي الخطوة الأولى واختيار الطريقة الأنسب لمعالجتها هي الخطوة الثانية.

إن الشكل الذي يبدأ به التدريب يحدد النمط الذي سيسيّر عليه فمن خلال الجلسة الأولى يَكون الأفراد الذين لا يعرفون بعضهم الانطباع الأولي سواء كان سلبياً أو إيجابياً، سيكونون حساسين لبعض الموضوعات مثل المكان، المدرب، مواد التدريب، عملية التدريب المتوقعة. عدم إعطاء الاهتمام الكافي لهذه المرحلة من التدريب قد يؤدي إلى ارتفاع التوتر والقلق والانطباع الخاطئ ومن ثم يشجع على الانسحاب المبكر من الدورة التدريبية.

وبالمثل، فإن الطريقة التي يمكن بها تذكرة أو نسيان الدورة التدريبية يعتمد على الطريقة التي تختتم بها، الأسبوع الأخير أو اليوم الأخير أو الجلسة الأخيرة تعطي الانطباع الأخير للمشارك حول الدورة التدريبية إما أن تؤكّد أو تبدل شعورهم تجاه الدورة التدريبية. لذلك فإن اختتام الدورة التدريبية يتطلّب قدرًا كبيرًا من الاهتمام شأنه شأن افتتاح الدورة التدريبية أنه يساهم بشكل كبير في الفاعلية الكلية للدورة التدريبية

في بداية التدريب:

يبدأ المشاركون الدورة التدريبية بالعديد من الأسئلة في أذهانهم، بعض هذه الأسئلة هي متطلبات عملية حول كيفية تنظيم وإدارة التدريب (طول كل جلسة، فترات الراحة، جدول الأنشطة، طبيعة الدورة)، الاعتبارات الأخرى تتفاوت ما بين من هم المدربون، والقلق من عدم معرفة

والمهارات التي تعلموها خلال الدورة التدريبية.

ب) تقييم الدورة: الهدف من تقييم الدورة هو تقييم ردود فعل المشاركين تجاه الدورة التدريبية. وهو أمر هام لمعالجة الأخطاء وتحسين الأداء مستقبلاً.

ج) تقييم نهائي: يتم تقييم الدورة بناء على توقعات المشاركين وأهداف الدورة، وكذلك بناءً على النتائج النهائية للبرنامج التدريبي.

عند اختتام التدريب:

الجلسة الختامية تعطي فرصة لإنهاء التدريب، إذا لم يتم إنتهاء الدورة التدريبية بالشكل المناسب فإن المتدربين سيفادرون بالدوره بإحساس غير مريح كأنَّ التدريب لم يكتمل، إنهاء التدريب قد يأخذ واحد أو أكثر من هذه الأشكال.

أ) نشاط ختامي: يتم التفكير في نشاط يمكن للمشاركين من تطبيق المعرف



نموذج استمارة تقييم تدريب

أولاً: بيانات عامة

الاسم:

المنظمة التابع لها/الوظيفة:

ثانياً: تقييم المُدرب

1. إمام المُدرب بموضوعات البرنامج

2. قدرة المُدرب على توصيل المعلومات

3. طريقة تنظيم العرض (من حيث الوضوح والكافية)

4. قدرته على شرح محتوى البرنامج

5. مدى تعاونه مع المشاركين وتحفيزهم على التفاعل

6. تنوع الأنشطة والتمارين والوسائل المستخدمة

7. قدرة المُدرب على إدارة المدخلات والمناقشات

ثالثاً: تقييم البرنامج التدريبي

1. محتوى البرنامج التدريبي

2. المادة التدريبية التي وزعت في البرنامج (من حيث المحتوى، التنظيم والسهولة)

3. تحقيق أهداف البرنامج

4. التجهيزات والوسائل المستخدمة

5. مدة البرنامج

6. مكان البرنامج

7. التوقيت

رابعاً: ما هو تقييمك العام للبرنامج التدريبي؟

خامساً: هل أعطيت معلومات كافية عن طبيعة ونوع البرنامج قبل دخوله؟

1. نعم
2. لا

سادساً: أهم المهارات المكتسبة خلال المشاركة في البرنامج التدريبي

.....
.....

سابعاً: اقتراحات وملحوظات

.....
.....



تقييم مهارات إدارة الوقت لديك

هل تنجز كل ما تريد انجازه على مدار اليوم؟ بالإجابة على الأسئلة التالية تستطيع أن تحدد كيف تدير وقتك بفاعلية. بعد إتمام هذا المشروع، أعد التقييم مرة أخرى لترى التقدم الذي أحرزته.

أبداً أحياناً دائماً

1	2	3	أقوم بعمل قائمة بالأشياء التي أقوم بها يومياً.
1	2	3	أضع لنفسي موعداً أخيراً لإنجاز العمل.
1	2	3	أرتب الأشياء التي أرغب في إنجازها حسب الأولوية.
1	2	3	أنتدب للأعمال عندما يكون ذلك ممكناً.
1	2	3	أضع الكثير من الوقت للمشروعات الإبداعية أو الأعمال الهامة.
1	2	3	أقسم المشروعات الكبيرة إلى مهام صغيرة وقابلة للإدارة.
1	2	3	أنجز العمل البداعي في وقت من اليوم حيث يكون لدى الطاقة العالية.
1	2	3	أحدد وقتاً في كل يوم للتعامل مع المشاكل والمهام غير المتوقعة.
1	2	3	أتعامل مع كل ورقة على مكتبي مرة واحدة فقط.
1	2	3	أقوم بإنجاز الأعمال البغيضة أولاً.

المجموع:

تسجيل النقاط:

اجمع الأرقام التي داخل الدوائر. إذا سجلت من 27 - 30 نقطة، فتهانينا لك! فإن مهارات إدارة الوقت لديك ممتازة. وإذا أحرزت من 20 - 26 نقطة، فإن مهاراتك تحتاج إلى بعض الاهتمام. وإذا أحرزت 19 نقطة أو أقل، فقد حان الوقت للقيام بعض التحسينات!



كيف تقدم التعقيبات بطريقة فعالة؟

قيم مهارات إعطاء التعقيبات لديك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية. قم بوضع دائرة حول المعدل المناسب لكل جملة. وبعد إتمام هذا المشروع، أعد التقييم مرة أخرى لترى التقدم الذي أحرزته..

أبداً أحياناً دائماً

1	2	3	أتحدث بكل هدوء إلى أحد أعضاء الفريق حول مستوى أدائه.
1	2	3	أقدم التعقيبات على أعمال العضو فقط وليس على شخصيته أو خصوصياته.
1	2	3	أصف السلوك أو الفعل الذي يتسبب في المشكلة مع ذكر أمثلة على ذلك.
1	2	3	أوضح تأثير هذا السلوك على الفريق.
1	2	3	أطلب من أعضاء الفريق تقديم التعليقات والتفسيرات.
1	2	3	أقدم اقتراحات معينة للتحسين.
1	2	3	أقدم أمثلة لما قام به العضو على الوجه الأكمل.
1	2	3	أنهي التقييم بتشجيع العضو

المجموع:

تسجيل النقاط:

اجمع الأرقام التي داخل الدوائر. إذا سجلت من 22 - 24 نقطة، فتهانينا لك! فإن تعقيباتك بطريقة فعالة. وإذا أحرزت من 16 - 22 نقطة، فإن تعقيباتك تحتاج إلى بعض التطوير. وإذا أحرزت 15 نقطة أو أقل، فقد حان الوقت للقيام بعض التحسينات!



هل أنت مستمع جيد؟

قيم مهارات الاستماع لديك بالإجابة على الأسئلة التالية. ضع دائرة حول المعدل المناسب لكل جملة من الجمل التالية. وبعد إتمام هذا المشروع، أعد التقييم مرة ثانية لترى التقدم الذي أحرزته..

أبداً أحياناً دائماً

1	2	3	إنني أصب تركيزي على المتحدث ولا أفكر في أي شيء آخر.
1	2	3	لا أتوقع ما سيقوله المتحدث قبل ما يقوله بالفعل.
1	2	3	أنتظر حتى ينتهي المتحدث من كلامه حتى أصيغ ردِي.
1	2	3	أثناء الاستماع؛ أنظر إلى عين المتحدث ، وأؤمن برأسي وأبتسِم لألين للمتحدث أني أعبره الاهتمام.
1	2	3	لا أقوم بأي عمل آخر عند تحدث أحد الأشخاص إلى.
1	2	3	أستمع جيداً إلى المتحدث حتى وإن كنت غير متفق معه فيما يقول.
1	2	3	عندما ينتهي المتحدث ، أقوم بتلخيص ما قاله/قالته للتأكد من صحة فهُمي لما قاله.
1	2	3	أقوم بتوجيه بعض الأسئلة للمتحدث عندما أكون غير متأكد بخصوص ما يقوله.

المجموع:

تسجيل النقاط:

قم بجمع الأرقام التي وضعت دائرة حولها. إذا سجلت من 22 - 24 نقطة، فتهانينا لك! فأنت مستمع جيد. وإذا أحرزت من 17 - 21 نقطة، فإن مهاراتك تحتاج إلى بعض الاهتمام. وإذا أحرزت 16 نقطة أو أقل، فقد حان الوقت لعمل بعض التحسينات!



كيف تفكّر؟

قييم مهارات التفكير النقدي لديك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية. قم بوضع دائرة حول المعدل المناسب لكل جملة. وبعد إتمام هذا المشروع، أعد التقييم مرة أخرى لترى التقدم الذي أحرزته.

أبداً أحياناً دائماً

1	2	3	عند مواجهة مشكلة، أقضى وقتاً في جمع المعلومات حولها من مصادر مختلفة.
1	2	3	أطرح الأسئلة لأحصل على مزيد من المعلومات.
1	2	3	أفحص المعتقدات والافتراضات والآراء وأزنها بالحقائق.
1	2	3	أتطلع عن اتخاذ أحكام أو قرارات إذا لم أتمكن من دراسة جميع الحقائق.
1	2	3	أحاول النظر إلى مميزات آراء الآخرين حتى وإن اختلفت مع رأيي.
1	2	3	أستمتع بإيجاد حلولاً للمشاكل.

المجموع:

تسجيل النقاط:

قم بجمع الأرقام التي داخل الدوائر. إذا سجلت من 17 - 18 نقطة، فتهانينا لك! فإن مهارات التفكير النقدي لديك ممتازة. وإذا أحرزت من 12 - 16 نقطة، فإن مهاراتك تحتاج إلى بعض الاهتمام. وإذا أحرزت 11 نقطة أو أقل، فقد حان الوقت للقيام بعض التحسينات!



قيم مهارات التخطيط لديك

ما مدى جودة مهارات التخطيط لديك؟ اكتشف ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية. قم بوضع دائرة حول المعدل المناسب لكل جملة. وبعد إتمام هذا المشروع، أعد التقييم مرة أخرى لترى التقدم الذي أحرزته.

أبداً **أحياناً** **دائماً**

1	2	3	أضع أهداف واضحة لمنظمتي.
1	2	3	أشرك الآخرين في عملية التخطيط.
1	2	3	أطور الخطط بعناية لتحقيق الأهداف.
1	2	3	أبلغ الأهداف للآخرين.
1	2	3	أقوم بوضع الجداول الزمنية والمواعيد الأخيرة لإنها المهام وأبلغها لكل شخص.
1	2	3	أضع نظام اتصال لتنسيق الجهود وتقديم التعقيبات.

المجموع:

تسجيل النقاط:

اجمع الأرقام التي داخل الدوائر. إذا سجلت من 17 - 18 نقطة، فتهانينا لك! فإن مهارات التخطيط لديك ممتازة. وإذا أحرزت من 12 - 16 نقطة، فإن مهاراتك تحتاج إلى بعض الاهتمام، وإذا أحرزت 11 نقطة أو أقل، فقد حان الوقت للقيام بعض التحسينات!



ما هي جودة مهارات التيسير لديك؟

حدد مستوى خبرتك في التنظيم والانتداب من خلال الإجابة على الأسئلة التالية. بعد إتمام هذا المشروع، أعد التقييم مرة أخرى لترى التقدم الذي أحرزته.

دائماً أحياناً أبداً

1	2	3	امتنع عن إخبار الفريق بما يجب عليهم فعله وكيف يفعلونه.
1	2	3	أشجع أعضاء الفريق على الاتصال ببعضهم البعض.
1	2	3	أشجع أعضاء الفريق على الاتصال بي.
1	2	3	أطرح بعض الأسئلة لتوضيح المعلومات.
1	2	3	أساعد الفريق في التركيز على أهدافه.
1	2	3	أشجع الفريق على حل مشاكله الخاصة.
1	2	3	أظل حيادياً ولا أحاول أن أتأثر بجهود المجموعة.
1	2	3	عند نشوب خلافات، أضمن لكل طرف من الأطراف الفرصة لمناقشة اهتماماته.

المجموع:

تسجيل النقاط:

اجمع الأرقام التي داخل الدوائر. إذا سجلت من 22 - 24 نقطة، فتهانينا لك! فإن مهارات التيسير للتدريب لديك ممتازة. وإذا أحرزت من 17 - 21 نقطة، فإن مهاراتك تحتاج إلى بعض الاهتمام. وإذا أحرزت 16 نقطة أو أقل، فقد حان الوقت للقيام بعض التحسينات!



قيم مهاراتك في بناء فريق العمل

قيم مهاراتك في بناء فريق العمل من خلال الإجابة على الأسئلة التالية. ضع دائرة حول المعدل المناسب لكل جملة. وبعد إتمام هذا المشروع، أعد التقييم مرة أخرى لترى التقدم الذي أحرزته.

أبداً أحياناً دائمًا

1	2	3	اختر أعضاء الفريق الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة ويمكنهم العمل بصورة جيدة مع الآخرين.
1	2	3	أشرك أعضاء الفريق في عملية التخطيط وحل المشكلة.
1	2	3	أشجع الناس للعمل سوياً.
1	2	3	أشجع أعضاء الفريق على التعلق بالصراحة والصدق معى ومع الآخرين.
1	2	3	أكون صريح وصادق مع أعضاء الفريق.
1	2	3	أتتأكد من أن أعضاء الفريق قد تلقوا التدريب الكافي لتأدية وظائفهم.
1	2	3	أتفهم أن الخلاف أمر طبيعي.
1	2	3	أساعد الفريق لحل الخلاف بسرعة.

المجموع:

تسجيل النقاط:

اجمع الأرقام التي داخل الدوائر. إذا سجلت من 22 - 24 نقطة، فتهانينا لك! فإن مهارات بناء فريق العمل لديك ممتازة. وإذا أحرزت من 17 - 21 نقطة، فإن مهاراتك تحتاج إلى بعض الاهتمام. وإذا أحرزت 16 نقطة أو أقل، فقد حان الوقت للقيام بعض التحسينات!

مراجع تم الاستعانة بها في إعداد الدليل

أولاً: المقالات والدراسات

- أحمد علي كنعان، دور المناهج التربوية في تعزيز السلام، في المؤتمر الدولي "السلام في الإسلام" ، دمشق، 1 و 2 يونيو 2009.
- أحمد كمال أبو المجد، الإرشاد الاجتماعي بدول الخليج العربية، بحث في المنطقات والمجالات، المكتب التنفيذي لمجلس وزراء العمل والشؤون الاجتماعية بدول مجلس التعاون، المنامة 1990.

ثانياً: الأدلة التدريبية

- دليل أساليب الاتصال الجماهيري - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية 2003.
- دليل مهارات الاتصال - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية 2004.
- مريم سليمان، دليل حقوق الإنسان وقيم التسامح، مركز المدرسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 2011.
- مريم سليمان وأسماء الصباح، الديمقراطية والنوع الاجتماعي، مركز موارد التنمية، القاهرة، 2007.
- هاني ابراهيم، مهارات التدريب في مجال الانتقال الديمقراطي، دليل مرجعي للنشاط العاملين بمجال التدريب - مركز موارد التنمية - القاهرة 2012
- برنامج الحكم الجيد والمشاركة المدنية والتحالف العالمي لمشاركة المواطنين (CIVICUS) (2009) برنامج تدريبي حول الحكم بالمشاركة، مصر: هيئة كير الدولية.
- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة - موسوعة التدريب والتنمية البشرية، طبعة ثانية، القاهرة 2002.
- كيف تعدد مادة تدريبية؟، إعداد قسم تطوير الأدلة والأدلة، مركز موارد التنمية 2010 - RDC - القاهرة.
- مايكيل رينولد، عمل المجموعة في التعليم والتدريب، أفكار للممارسة، مجموعة النيل العربية - 2003 - القاهرة
- عبد الرحمن توفيق، تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية (بميك)، القاهرة، 1998.
- د/ محمد عبدالغنى حسن، أساليب المشاركة الفعالة في التدريب، القاهرة، 2002.
- أفكار للعمل مع الناس، ورشة الموارد البشرية، لبنان، 2000.
- دليل المشارك، إرشادات تساعدك في حملة المدافعة لمنظمتك، المؤسسة الأمريكية للتنمية ADF، 2001

ثالثاً: القرارات الدولية

- الجمعية العامة للأمم المتحدة، إعلان وبرنامج عمل بشأن ثقافة السلام، قراران اتخذتهما الجمعية العامة في الدورة الثالثة والخمسين، أكتوبر 1999.
- الجمعية العامة للأمم المتحدة، قرار بشأن العقد الدولي لثقافة السلام واللاعنف من أجل أطفال العالم (2001 – 2010)، الدورة الثالثة والخمسين (25 / 53)، 1998.

رابعاً: مراجع إلكترونية

1. هادية مبارك حاج الشيخ، دور المرأة في نشر ثقافة السلام، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، متاح على الرابط التالي:
sustech.edu/files/workshop/2013022512524149.doc
2. دور الجامعة العربية في دعم وتعزيز حقوق المرأة العربية، متاح على الرابط التالي:
<http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=6439>
3. الأمم المتحدة تؤكد أهمية تمكين المرأة من أجل السلام والأمن العالميين، متاح على الرابط التالي:
<http://www.un.org/arabic/news/story.asp?NewsID=22026#.Vbu-N9L7QqI>
4. كبير ماتو، تمكين المرأة في إفريقيا والعالم العربي، الاستدقةات والفرص والتحديات، جامعة أبوجا، متاح على الرابط التالي:
<http://www.assecaa.org/images/WorkPapers/WomenParliamentWorkPaper/WomenParliament1.doc>

خامساً: مواقع إلكترونية

- www.dawaseredu.gov.sa -1
- www.al-hdhd.net -2
- www.komoedu.jeeran.com -3
- www.uop.edu.jo -4
- www.moeforum.net -5
- www.fao.org -6



WWW.KUWAITHR.ORG

📞 +965 2221 5152/ 3/ 4
✉️ info@kuwaithr.org
🌐 kuwaithr
📷 kuwait.hr